はじめに

仕事柄、全国各地の企業や役所を訪問する機会が多々あります。その折、訪問した企業や役所のスタッフの対応はもとより、そこに移動するために乗車したタクシーや電車、さらには、たまたま立ち寄った喫茶店やレストラン、あるいは、宿泊するホテル等で、感動するようなサービスの提供を受けることが時々あります。

こうしたサービスの提供を受けると、私たちは何か得した気分になり、その日の仕事に気持ち良く取り組むことができたという経験は、だれにもあると思います。

こうしたサービスの提供を受けたり、目の当たりにすると、私たちはそのスタッフやそのスタッフの属する組織を、あらゆる機会に称賛するばかりか、その組織をまるで自分が見つけた「自慢のお店」とばかり、多くの親しい仲間たちに伝えます。

やがて、その組織は広告宣伝費等ほとんどかけなくとも、市場の評価を高めていくのです。たかが「サービス」ではないのです。

物的にほぼ満たされている現代の賢い生活者の多くは、今や、企業の提供する物財商品や、その品揃え、さらには価格や立地場所等より、はるかに大切な「サービス」のレベルを重視し、お店を選び・買い物をしているのです。

お店が常連客を失う最大の理由は、不況でもライバル企業の出現でもなく、その組織の「接客サービス」のレベルなのです。

先日も九州に講演のために出かけたのですが、たまたま乗車したタクシーで、とても良いサービスを体験しました。私が後部座席に乗車すると、ドライバーさんは「〇〇タクシーの〇〇です…」と自己紹介し、私が依頼した目的地を「〇〇ですね。かしこまりました…。お供をさせて頂きます…」と、言ってくれました。そればかりか、タクシーが走り出すと、ドライバーさんは「お客様、エアコンの温度はいかがですか…」とまで言ってくれたのです。

日常的に乗車しているタクシーのサービスとは、あまりに違うので驚くとともに、その瞬間、長旅の疲れがどこかにいってしまったばかりか、久方ぶりに心が満たされました。

その日の講演会場には約 700 人の地域の参加者がおられました。私は講演の冒頭、このタクシーの中で体験した一部始終を話すとともに、このタクシー会社を絶賛したことは言うまでもありません。

一方、こうした感動サービスとは正反対のサービスを受けることも少なからずあります。例えば、役所や企業・商店あるいは飲食店等を訪問した折に、時々受ける「何しに来たんだ…」と言わんばかりの、横柄で無愛想な接客態度です。

この逆に、時間調整や、いつの日かのため、たまたまに立ち寄ったに過ぎないのに、お店の売上高を高めるためなのか、自分のためなのかはともかく、しつこ過ぎる付きまとい

のサービスを平然と提供するスタッフにもうんざりです。正直、この人々は「何のために存在するのか」という、経営の原点がわかっていないのだと思います。

ともあれ、こうした悪質なサービスの提供を受けると、私たちは正直「もう二度とこんなお店に来るものか…」そればかりか「こんないい加減なサービスを提供する業者を認め許している街には二度と来るものか…」とさえ、思ってしまいます。

こうした悪質なサービスの提供者が、たとえ組織の 1%であったとしても、私たちはそれを認め許すことができないのです。それもそのはず、その悪質なサービスの提供を受けたお客様にとっては、そのサービスは、1%ではなく 100%の不良品だからです。

そうした悪質なサービスの提供を受けた人々は、到底、自分自身の胸に留めておくことはできず、翌日から多くの親しい仲間たちに自身が経験した悪質なサービスを伝え歩くのです。やがて、その悪質なサービスを提供した組織やスタッフは市場からの退出を余儀なくされるのです。

こうした「サービスの如何により、企業の盛衰は決定する…」という傾向は、昨年 3 月 11 日に発生した東日本大震災以降、より顕著になってきていると実感します。

こうした状況を踏まえ、今年度は「感動サービス」をテーマに取り上げ、調査研究を行いました。研究は昨年度同様「アイエヌジー生命保険株式会社」と「法政大学大学院中小企業研究所」の、双方から派遣された研究スタッフが共同作業で行いました。

調査の方法は、一般市民をはじめとした企業や行政の関係者に対するアンケート調査や優れたサービスを提供している企業等への現地ヒアリング調査、さらには研究委員会内での討論を重ねる等して行いました。

本報告書が「心の時代」「感動財の時代」の、これからの経営革新の一助になれば幸いです。最後に、調査研究に当たり多大なご協力をいただいた、関係者には厚くお礼申し上げます。

2012 年 12 月

中堅・中小企業の感動商品や感動サービスに関する調査研究委員会
委員長　法政大学大学院政策創造研究科　教授　坂本光司

ご あ い さ つ

本年で法政大学様との共同研究も5年目を迎えることができました。2008年にこの取組みを始めた際は、手探り状態でありましたが、法政大学の皆様の教えの基、共同研究活動を継続することができました。これまでの研究活動を通じて、弊社の研究員は多くの優れた中堅・中小企業へ訪問し、経営者様より社員のモチベーションを高める取り組みや経営理念を社員に浸透させる施策など貴重なお話を伺うことができました。また、研究報告書という形で毎年、研究成果を残すことができ、弊社の財産となっております。5年という一つの節目を迎えることができたのも、これまで活動にご尽力頂いていた法政大学大学院 坂本教授をはじめとする法政大学関係者の皆さまのお力添えのおかげでございます。弊社一同、改めて心より感謝申し上げます。

さて、本年の研究ですが「中堅・中小企業の感動商品や感動サービス」を新たなテーマに据えて、共同研究を進めて参りました。

本年はまず、感動商品や感動サービスに関するアンケート調査を実施し、全国の「お客様」の声を収集しました。その後、アンケート結果をもとにして各研究員による個別の企業へのヒアリング調査を行いました。

今年は新たな研究員4名が研究活動に携わりました。当社といたしましては、研究員のメンバーこそ変わりましたが、昨年同様「中堅・中小企業の継続発展」を支援していきたいという熱い思いを持つメンバーが昨年までの研究員の思いを引き継いで、本年も研究を進めていくことができたと感じております。

この共同研究活動を通じて、新たなテーマである「感動商品や感動サービス」に関する企業の成功事例を得る事ができ、各研究員個人としても1年間の研究活動を通じて日常業務では決して得る事の出来ない貴重な経験を積ませて頂くことができました。

最後に、ヒアリング調査などの場面で多大なるご協力をいただいた企業経営者の皆さま方には心より感謝申し上げます。今般、研究成果報告書という形でここにご披露できる運びとなりましたことを、当社研究員を始め関係者一同大変嬉しく思っております。今後とも益々のご支援を頂けますと幸いです。

企業経営者の皆さま方におかれましては、企業における最大の財産である社員が、感動商品や感動サービスを創り出す方法など、本調査研究報告書が皆さまの経営のお役に立つことができればご幸甚に存じます。

2012年12月

アイエヌジー生命保険株式会社

目　次

はじめに
ごあいさつ

Ⅰ. 調査概要 1
1. 調査研究の目的 1
2. 調査実施期間 1
3. 調査方法 1
4. 調査対象および回収状況 2
5. 調査研究のスタッフ 3
6. 委員会の開催 4
7. 研究期間 4
Ⅱ. 回答者の属性 5
1. 年齢 5
2. 性別 5
3. 居住地域 6
Ⅲ. 満足度の高いお店(企業)の特徴 7
1-1.商品について(全体の傾向) 7
1-2.商品について(年齢別の傾向) 9
1-3.商品について(性別の傾向) 10
1-4.商品について(業種別の傾向) 11
2-1.サービスについて(全体の傾向) 14
2-2.サービスについて(年齢別の傾向) 16
2-3.サービスについて(性別の傾向) 17
2-4.サービスについて(業種別の傾向) 19
3.お店(企業)を変えた理由 23
3-1.お店(企業)を変えた理由(全体の傾向) 23
3-2.お店(企業)を変えた理由(年齢別の傾向) 24
3-3.お店(企業)を変えた理由(性別の傾向) 25
4.お店(企業)のサービスに関する感動エピソード 26
4-1.お店(企業)のサービスに関する感動エピソード(全体の傾向) 26
4-2.お店(企業)のサービスに関する感動エピソード(年齢別の傾向) 43
4-3.お店(企業)のサービスに関する感動エピソード(性別の傾向) 44
4-4.お店(企業)のサービスに関する感動エピソード(業種別の傾向) 45

Ⅳ. ヒアリング調査結果の概要 49
1. 株式会社 アメディア 49
2. R&M リゾート株式会社 52
3. 特定非営利活動法人 生野共働の家 56
4. 学校法人 池谷学園 冨士見幼稚園 59
5. 有限会社おづつみ園 63
6. 株式会社きのとや 67
7. 株式会社銀座クルーズ 72
8. 有限会社珈琲館 75
9. 杉山フルーツ 78
10. 株式会社たこ満 80
11. 株式会社春木屋 83
12. 陽なた家 86
13. 株式会社富士メガネ 90
14. 株式会社ボクデン 94
15. 株式会社柳月 97
16. 株式会社ローレル 101
Ⅴ. 考察 104
1. お客様に感動を与えるサービスの要因 104
2. 感動サービスを文化として社会に拡げる取組みを 106
3. お店(企業)の特性により異なるお客様への影響力 108
4. お客様属性により異なるサービス要素の影響力 108
Ⅵ. 結論・提言 109
【巻末資料】 111
＊アンケート調査票 111

Ⅰ．調査概要

１．調査研究の目的

本調査研究は、お客様満足度の高いお店（企業）について調査研究し、その研究成果を広く社会に還元し、感動商品・サービスを提供するお店（企業）を少しでも増やすことを目的として実施した。

２．調査実施期間

・２０１２年７月～１１月

３．調査方法

下記の方法により調査を行った。なお、本調査研究の主な対象は「中堅・中小企業」であるが、アンケート票は一般の方に広く配布されることから、規模、業種に関係なく回答いただくこととした。なお、アンケート票には、下記の説明を付した。

本アンケートで対象となる「お店」とは、小売商店、飲食店だけでなく、サービス業、金融機関、メーカー、病院、公的機関などすべての業種の事業所です。

（１）アンケート調査

・郵送による調査

全国の商工会議所、中小企業家同友会、産業支援センター、信用金庫、信用組合、地方銀行、第二地方銀行等にご協力をお願いし、アンケート用紙を配布（約 16,000 名分）

・Web による調査

全国の web モニターを対象に調査。メール等で 12,000 人に依頼

（２）ヒアリング調査

・アンケートの「感動エピソード」の項目での回答で、感動体験されたお店（企業）として挙げられた中で、ヒアリングについてご了解いただいたお店（企業）から選抜（１６社）

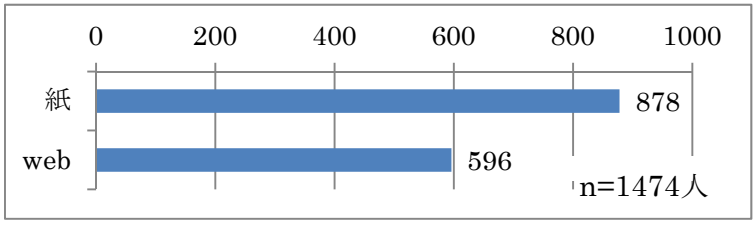
４．調査対象および回収状況

１）調査対象　　約２８，０００名

２）有効回答　　１，４７４名

３）回答率　　５．２％

４）回答方法別回収状況



５．調査研究のスタッフ

調査研究は、法政大学大学院中小企業研究所とアイエヌジー生命保険株式会社が共同で行った。なお委員会の委員は以下の通りである。

No.	委員	氏名	所属
1	委員長	坂本　光司	法政大学大学院　政策創造研究科
2	委員	松本　敦則	法政大学大学院　ｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ研究科
3	委員	舘野　健児	アイエヌジー生命保険株式会社　札幌営業部
4	委員	飛岡　浩太	アイエヌジー生命保険株式会社　札幌営業部
5	委員	伊藤　尚範	アイエヌジー生命保険株式会社　統合ﾘｽｸ･ｵﾍﾟﾚｰｼｮﾅﾙﾘｽｸ管理部
6	委員	我妻　宣章	アイエヌジー生命保険株式会社　松本営業部
7	委員	栗田　泰徳	法政大学大学院　政策創造研究科　坂本光司研究室
8	委員	鈴木　良明	法政大学大学院　政策創造研究科　坂本光司研究室
9	委員	亀井　省吾	法政大学大学院　政策創造研究科　坂本光司研究室
10	委員	清水　洋美	法政大学大学院　政策創造研究科　坂本光司研究室
11	委員	芹沢　和樹	法政大学大学院　政策創造研究科　坂本光司研究室
12	委員	徳丸　史郎	法政大学大学院　政策創造研究科　坂本光司研究室
13	委員	廣田　優輝	法政大学大学院　政策創造研究科　坂本光司研究室
14	委員	望月　信保	法政大学大学院　政策創造研究科　坂本光司研究室
15	委員	望月　輝久	法政大学大学院　政策創造研究科　坂本光司研究室
16	委員	中川　真	法政大学大学院　政策創造研究科　坂本光司研究室
17	委員	今野　剛也	法政大学大学院　政策創造研究科　坂本光司研究室
18	委員	平松　きよ子	法政大学大学院　中小企業研究所　特任研究員
19	委員	内山　隆司	法政大学大学院　中小企業研究所　特任研究員
20	委員	野口　具秋	法政大学大学院　中小企業研究所　特任研究員
21	委員	藤井　正隆	法政大学大学院　中小企業研究所　特任研究員
22	委員	小林　秀司	法政大学大学院　中小企業研究所　特任研究員
23	委員	今瀬　政司	法政大学大学院　中小企業研究所　特任研究員
24	委員	坂本　洋介	法政大学大学院　中小企業研究所　特任研究員
25	委員	桝谷　光洋	法政大学大学院　政策創造研究科　坂本光司研究室 （事務局）
26	委員	三好　建太郎	アイエヌジー生命保険株式会社　営業戦略室 （事務局）
27	委員	白石　史郎	法政大学大学院　中小企業研究所　特任研究員 （事務局）

６．委員会の開催

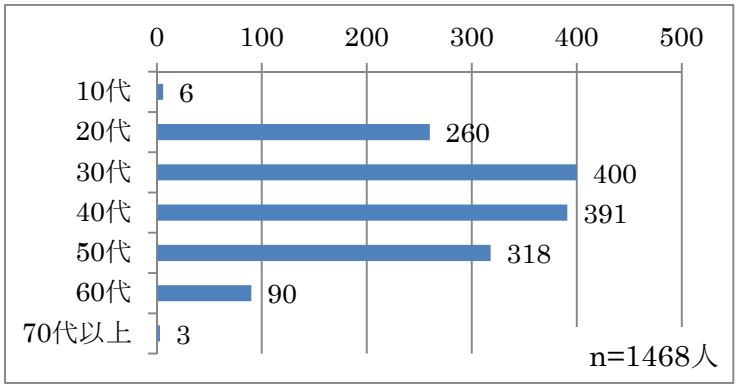
開催年月		内　　容
第 1 回委員会	2012 年 5 月 8 日（火）	1）調査の目的、趣旨説明 2）委員会の設置 3）調査研究計画の確認
第 2 回委員会	2012 年 8 月 7 日（火）	1）先行ヒアリング調査の実施（静岡県） 2）アンケート調査結果　中間報告 3）今後のスケジュール・分担について
第 3 回委員会	2012 年 10 月 23 日（火）	1）アンケート調査結果　最終報告 2）ヒアリング調査結果　報告 3）調査研究報告書内容・執筆分担について 4）研究成果報告会について

７．研究期間

・本研究の研究期間は、２０１２年４月～１２月である。
　なお、研究成果報告会を２０１２年１２月１２日に法政大学で開催する。

Ⅱ．回答者の属性

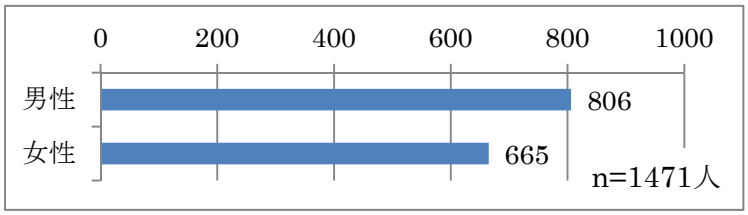
１．年齢



今回調査にご協力いただいた方々の年齢構成を見ると、30 代が最も多く３割近くを占める。次いで 40 代がそれに近い比率を占め、以下、50 代、20 代、60 代と続く。

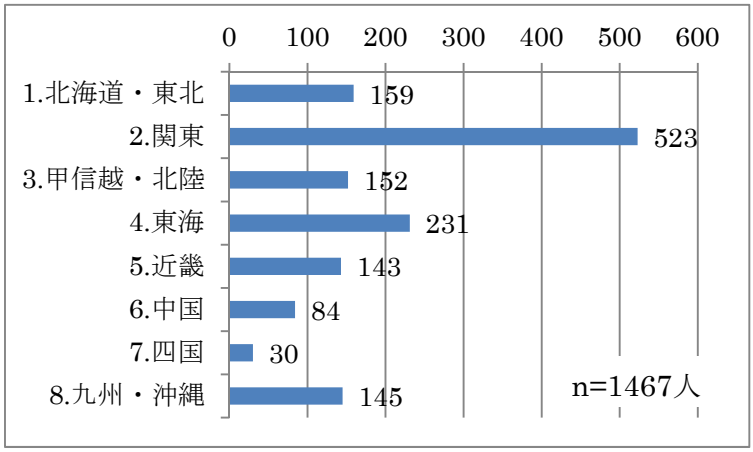
10 代および 70 代以上の方は一桁台と寡少であるので、クロス集計の際は、それぞれ 20 代、60 代のデータと統合し、再集計している。

２．性別



性別の回答者構成は、男性が 54.8%を占め、女性の 45.2%を一割近く上回る。

３．居住地域



回答者の構成を地域別に見ると「関東」が群を抜いて多く、３分の１強を占める。

Ⅲ．満足度の高いお店（企業）の特徴

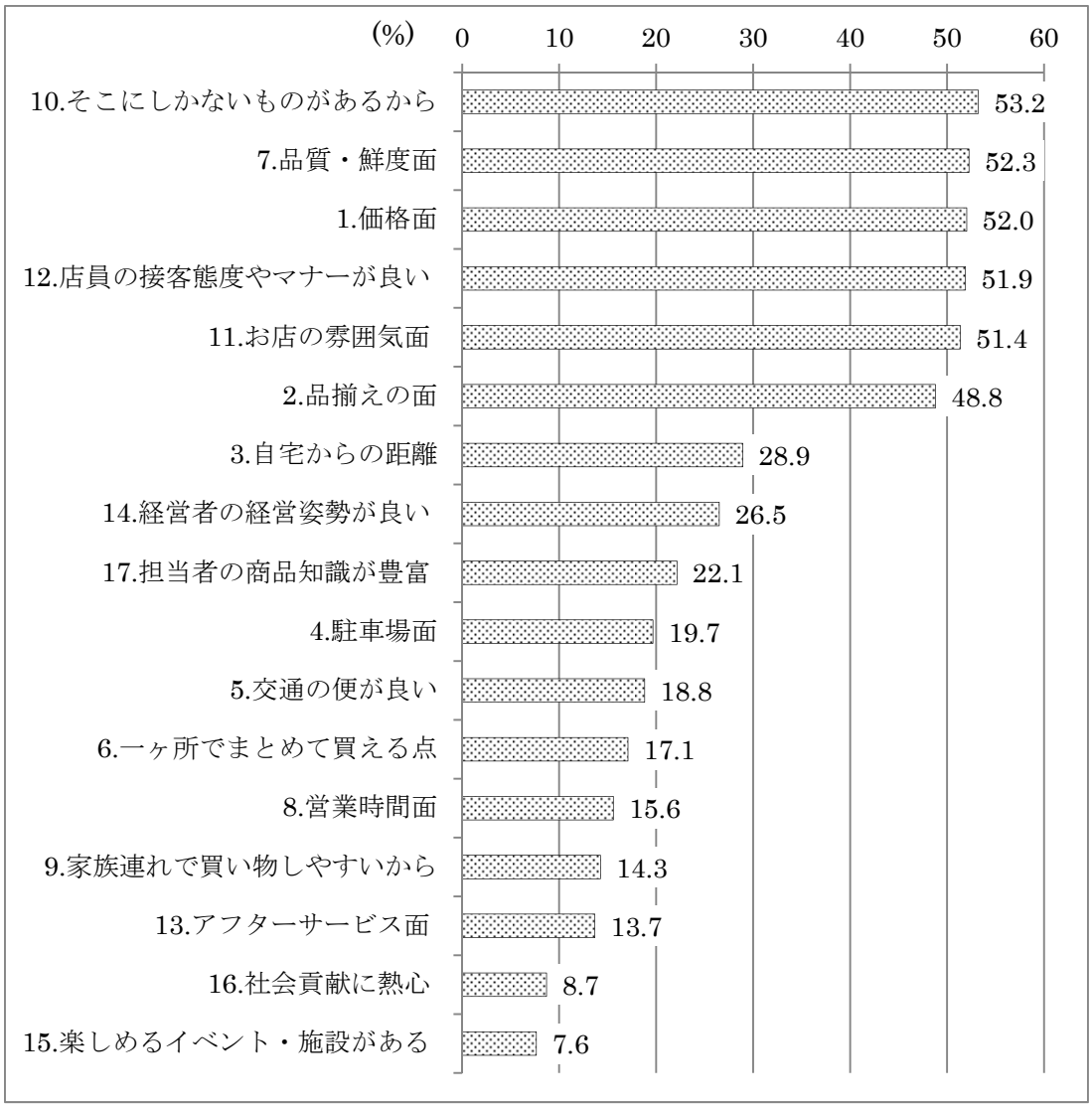
知人・友人に紹介したい満足度の高いお店（企業）として回答された商品およびサービスの特徴について、以下に示す。

1-1.商品について（全体の傾向）

商品に関して満足度の高いお店（企業）の全体的傾向は以下の通りである。

【図 1　商品について（全体グラフ）】

n=2105（回答は７つ複数選択）



１．「オンリーワン」の商品が高い満足度の第１の理由

そのお店（企業）を「知人・友人に紹介したい」というほど満足度が高く、商品がお客様に感動を与える理由の第１は「10.そこにしかないものがあるから」である。

やはり「オンリーワン」の商品は、競争相手がないだけに最も強力な優位性の源泉となることがわかる。

２．クォリティ、価格、品揃えが商品評価の三大要素

「7.品質・鮮度面」「1.価格面」が過半数、「2.品揃えの面」も半数弱が高い商品満足度の理由として挙げている。

商品のクォリティ（Quality=品質・鮮度）、価格、品揃えは、商品そのものを選ぶときの三大評価基準といってよいであろう。

３．商品以外の人的サービス、お店の雰囲気も過半数が重視

本設問では商品の満足度決定の理由を聞いているが、その評価基準として「12.店員の接客態度やマナーが良い」「11.お店の雰囲気面」がいずれも過半数に達している。

商品以外の人的サービス、お店の雰囲気も、商品購入の満足度に大きな影響力を持つことがわかる。

1-2.商品について（年齢別の傾向）

商品に関して満足度の高いお店（企業）の年齢別の傾向は以下の通りである。

【図 2　商品について（年齢別）】

	実数						%					
	全体	30歳未満	30代	40代	50代	60代以上	全体	30歳未満	30代	40代	50代	60代以上
10.そこにしかないものがあるから	1120	189	323	332	205	67	53.2	52.1	56.9	59.5	45.3	43.8
7.品質・鮮度面	1100	200	280	272	249	92	52.3	55.1	49.3	48.7	55.0	60.1
1.価格面	1095	193	287	272	253	86	52.0	53.2	50.5	48.7	55.8	56.2
12.店員の接客態度やマナーが良い	1092	196	286	303	223	82	51.9	54.0	50.4	54.3	49.2	53.6
11.お店の雰囲気面	1081	202	298	285	204	90	51.4	55.6	52.5	51.1	45.0	58.8
2.品揃えの面	1027	177	267	274	224	83	48.8	48.8	47.0	49.1	49.4	54.2
3.自宅からの距離	609	99	149	155	141	62	28.9	27.3	26.2	27.8	31.1	40.5
14.経営者の経営姿勢が良い	558	58	161	172	115	49	26.5	16.0	28.3	30.8	25.4	32.0
17.担当者の商品知識が豊富	466	73	119	118	111	45	22.1	20.1	21.0	21.1	24.5	29.4
4.駐車場面	414	65	93	94	109	51	19.7	17.9	16.4	16.8	24.1	33.3
5.交通の便が良い	396	66	90	107	90	43	18.8	18.2	15.8	19.2	19.9	28.1
6.一ヶ所でまとめて買える点	360	75	95	82	72	34	17.1	20.7	16.7	14.7	15.9	22.2
8.営業時間面	328	73	76	77	82	20	15.6	20.1	13.4	13.8	18.1	13.1
9.家族連れで買い物しやすいから	300	35	107	85	53	20	14.3	9.6	18.8	15.2	11.7	13.1
13.アフターサービス面	288	63	74	64	55	30	13.7	17.4	13.0	11.5	12.1	19.6
16.社会貢献に熱心	183	29	43	58	46	5	8.7	8.0	7.6	10.4	10.2	3.3
15.楽しめるイベント・施設がある	161	35	59	42	21	4	7.6	9.6	10.4	7.5	4.6	2.6

１．30 代、40 代は「そこにしかないもの」へのこだわりが強い

「10.そこにしかないものがあるから」は全体で最も多くの評価を集めているが、30 代、40 代は他の年代層よりも重視度が高く、とりわけ 40 代では約６割に達していることが特徴である。

２．30 歳未満の若年層は「お店の雰囲気」を特に重視

30 歳未満の若年層は選択理由のうち「11.お店の雰囲気面」が 55.6%と最も多くなっている。若いお客様は商品の実質的価値だけでなく、お店（企業）の雰囲気を大いに気にすることがわかる。

３．50 代は「価格」「品質」等実質的価値を重視

50 代は「1.価格面」を 55.8%と最も重視し「7.品質・鮮度面」の 55.0%がこれに次ぎ、ほぼ価格と拮抗している。

50 代は他の年代と比べて、商品の実質的価値、コスト・パフォーマンスを重視する度合いが高い。

４．60 代以上は「品質」「雰囲気」を特に重視、自宅からの距離も４割が評価

60 代以上は「7.品質・鮮度面」を選択する回答者が６割を超えていることが特徴である。「11.お店の雰囲気面 」が 58.8%でこれに続く。

高齢層は、何よりもクォリティを第一に考えていることがうかがわれる。

また、60 代以上では「3. 自宅からの距離」を選択する回答者が、年代間の比較で唯一４割を超え、それ以下の年代よりも１割ほど多くなっていることが目立つ。高齢層では身体能力の問題から、移動の容易性が大きなニーズであることがわかる。「買い物弱者」対策等、移動の支援を考慮した対策が求められていることを再認識させられるデータである。

1-3.商品について（性別の傾向）

商品に関して満足度の高いお店（企業）の性別の傾向は以下の通りである。

【図 3　商品について（性別）】

	実数			%		
	全体	男性	女性	全体	男性	女性
10.そこにしかないものがあるから	1120	628	490	53.2	52.4	54.3
7.品質・鮮度面	1100	635	463	52.3	53.0	51.3
1.価格面	1095	628	465	52.0	52.4	51.6
12.店員の接客態度やマナーが良い	1092	603	487	51.9	50.3	54.0
11.お店の雰囲気面	1081	588	492	51.4	49.0	54.5
2.品揃えの面	1027	608	417	48.8	50.7	46.2
3.自宅からの距離	609	334	273	28.9	27.9	30.3
14.経営者の経営姿勢が良い	558	371	184	26.5	30.9	20.4
17.担当者の商品知識が豊富	466	293	173	22.1	24.4	19.2
4.駐車場面	414	226	187	19.7	18.8	20.7
5.交通の便が良い	396	242	154	18.8	20.2	17.1
6.一ヶ所でまとめて買える点	360	204	154	17.1	17.0	17.1
8.営業時間面	328	189	139	15.6	15.8	15.4
9.家族連れで買い物しやすいから	300	166	134	14.3	13.8	14.9
13.アフターサービス面	288	185	102	13.7	15.4	11.3
16.社会貢献に熱心	183	127	54	8.7	10.6	6.0
15.楽しめるイベント・施設がある	161	84	77	7.6	7.0	8.5

１．女性は「お店の雰囲気」「店員の接客態度やマナー」を特に重視

女性は「11. お店の雰囲気面」を 54. 5%が挙げ、最も重視している。「12. 店員の接客態度やマナーが良い」の 54%と併せて、男性よりも目立って選択率が高いことが特徴である。女性は男性と比べて、雰囲気や接客態度がサービスの満足度に大きな影響を与えることがわかる。

２．男性は女性よりも「経営者の姿勢」や「担当者の商品知識」を評価

上記と対照的に、男性の場合女性よりも「14. 経営者の経営姿勢が良い」「17. 担当者の商品知識が豊富」を挙げる回答者が多いことが特徴である。

女性が感覚的側面、対人面では感情的側面を男性よりも重視するのに対し、男性は女性よりも経営姿勢や知識等、論理的側面をサービスの満足基準として評価する傾向があると思われる。

1-4.商品について（業種別の傾向）

「商品について」の業種別ご回答状況は、以下の通りである。

【図 4　業種別回答件数分布（商品について）】

	実数	%
1.農業，林業	21	1.1
2.漁業	0	0.0
3.鉱業，採石業，砂利採取業	0	0.0
4.建設業	9	0.5
5.製造業	223	11.5
6.電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.1
7.情報通信業	7	0.4
8.運輸業，郵便業	6	0.3
9.卸売業，小売業	561	29.0
10.金融業，保険業	11	0.6
11.不動産業，物品賃貸業	8	0.4
12.学術研究，専門・技術サービス業	0	0.0
13.宿泊業	26	1.3
14.飲食店	640	33.1
15.持ち帰り・配達飲食サービス業	317	16.4
16.生活関連サービス業，娯楽業	41	2.1
17.教育，学習支援業	3	0.2
18.医療業	11	0.6
19.社会保険・社会福祉・介護事業	3	0.2
20.複合サービス事業	0	0.0
21.サービス業（他に分類されないもの）	7	0.4
22.公務	0	0.0
23.不明・分類不能	37	1.9
サンプル数	1932	100

上記のうち、社数 30 社未満の業種はサンプル数寡少のため、分析対象から除外する（以下同様）。

商品に関して満足度の高いお店（企業）の業種別の傾向は以下の通りである。なお、社数 30 社未満の業種はサンプル数寡少のため、比率（%）を記載していない（以下同様）。

【図 5　商品について（業種別）】

		10 そこにしかないものがあるから	7 品質・鮮度面	1 価格面	12 店員の接客態度やマナーが良い	11 お店の雰囲気面	2 品揃えの面	3 自宅からの距離	14 経営者の経営姿勢が良い	17 担当者の商品知識が豊富	4 駐車場面	5 交通の便が良い	6 一ヶ所でまとめて買える点	8 営業時間面	9 家族連れで買い物しやすいから	13 アフターサービス面	16 社会貢献に熱心	15 楽しめるイベント・施設がある
実数	全体	1120	1100	1095	1092	1081	1027	609	558	466	414	396	360	328	300	288	183	161
	1.農業，林業	12	15	11	7	7	9	6	12	8	3	3	3	1	3	0	5	0
	4.建設業	5	5	3	5	3	1	4	8	5	0	1	1	3	1	6	4	0
	5.製造業	142	151	100	83	77	96	37	70	79	13	21	25	13	10	63	33	17
	6.電気・ガス・熱供給・水道業	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0
	7.情報通信業	1	2	1	4	1	3	1	1	3	1	0	2	2	1	2	0	0
	8.運輸業，郵便業	3	2	4	6	3	0	2	3	4	0	2	0	2	0	1	3	0
	9.卸売業，小売業	192	230	320	258	225	394	224	97	135	205	128	248	136	134	87	45	43
	10.金融業，保険業	6	0	2	9	6	3	7	3	4	3	2	2	4	0	3	3	1
	11.不動産業，物品賃貸業	5	4	3	3	4	4	2	1	4	1	1	0	2	0	3	2	3
	13.宿泊業	13	17	10	18	20	8	3	6	3	5	2	1	2	5	5	1	5
	14.飲食店	353	342	355	377	413	235	166	181	103	82	140	14	96	73	42	32	40
	15.持ち帰り・配達飲食サービス業	240	199	154	165	176	134	73	85	36	32	38	16	26	40	18	21	13
	16.生活関連サービス業，娯楽業	21	4	14	31	26	8	12	15	12	9	10	2	7	4	9	6	14
	17.教育，学習支援業	1	0	2	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	2
	18.医療業	4	3	3	6	4	2	4	4	4	1	1	0	2	0	6	0	1
	19.社会保険・社会福祉・介護事業	3	0	2	2	3	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0
	21.サービス業(他に分類されないもの)	1	2	2	6	3	4	1	4	2	0	2	0	1	0	3	4	0
	23.不明・分類不能	17	18	23	16	12	23	14	8	9	7	10	8	5	6	4	2	2
%	全体	58.2	52.3	52.0	51.9	51.4	48.8	28.9	26.5	22.1	19.7	18.8	17.1	15.6	14.3	13.7	8.7	7.6
	1.農業，林業																	
	4.建設業																	
	5.製造業	64.0	68.0	45.0	37.4	34.7	43.2	16.7	31.5	35.6	5.9	9.5	11.3	5.9	4.5	28.4	14.9	7.7
	6.電気・ガス・熱供給・水道業																	
	7.情報通信業																	
	8.運輸業，郵便業																	
	9.卸売業，小売業	34.4	41.2	57.3	46.2	40.3	70.6	40.1	17.4	24.2	36.7	22.9	44.4	24.4	24.0	15.6	8.1	7.7
	10.金融業，保険業																	
	11.不動産業，物品賃貸業																	
	13.宿泊業																	
	14.飲食店	55.8	54.0	56.1	59.6	65.2	37.1	26.2	28.6	16.3	13.0	22.1	2.2	15.2	11.5	6.6	5.1	6.3
	15.持ち帰り・配達飲食サービス業	76.9	63.8	49.4	52.9	56.4	42.9	23.4	27.2	11.5	10.3	12.2	5.1	8.3	12.8	5.8	6.7	4.2
	16.生活関連サービス業，娯楽業	52.5	10.0	35.0	77.5	65.0	20.0	30.0	37.5	30.0	22.5	25.0	5.0	17.5	10.0	22.5	15.0	35.0
	17.教育，学習支援業																	
	18.医療業																	
	19.社会保険・社会福祉・介護事業																	
	21.サービス業(他に分類されないもの)																	
	23.不明・分類不能	45.9	48.6	62.2	43.2	32.4	62.2	37.8	21.6	24.3	18.9	27.0	21.6	13.5	16.2	10.8	5.4	5.4

１．製造業では「品質」「オンリーワン」の価値を重視

製造業に対しては「7. 品質・鮮度面」の選択率が最も高く７割弱に達する。「10. そこにしかないものがあるから」もこれに次いで多く、64. 0%を占める。製造という業種特性から見て、当然の評価基準といえるであろう。

２．卸売業・小売業では「品揃え」「価格」を重視

卸売業・小売業に対する評価基準は「2. 品揃えの面」が最も重視され、選択率は７割を超えている。次いで「1. 価格面」が６割弱に達している。これも商品の販売という業種の性格上、必然性のある傾向といえる。

３．飲食店は「お店の雰囲気」「接客態度」が重視される

飲食店では「11.お店の雰囲気面」が最も重視され、65.2%に達している。「12.店員の接客態度やマナーが良い 」も６割弱と高い比率を占める。

本質問は「商品」に関する項目ながら、商品ではなく、それが提供される環境や人的サービスがより重視されていることに注目すべきと考える。

４．持ち帰り・配達飲食サービス業は「オンリーワン」の価値、「品質・鮮度」重視

持ち帰り・配達飲食サービス業では「10.そこにしかないものがあるから」が最も多く、８割近くに達する。「7.品質・鮮度面」がこれに次ぎ６割を超えている。

同じ飲食でも、持ち帰り・配達飲食サービス業の場合、お店（企業）で食事しないため、商品そのものの価値に評価が集中するものと考えられる。

５．生活関連サービス業・娯楽業は「接客態度」を８割近くが重視

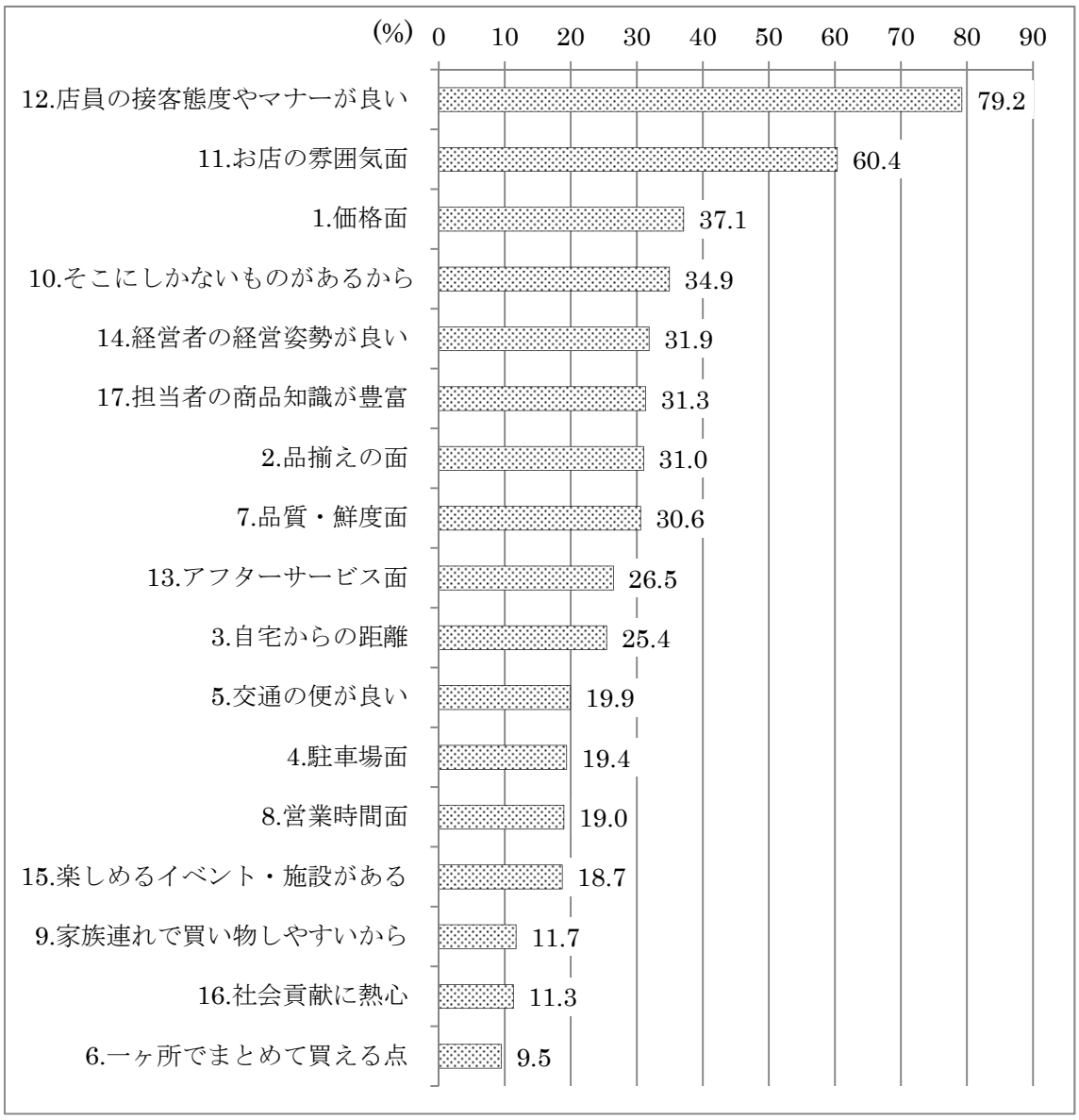
生活関連サービス業・娯楽業では「12.店員の接客態度やマナーが良い」が８割近くに達していることが特徴である。「11.お店の雰囲気面」が 65.0%でこれに次ぐ。これも業種の特性から見て当然の判断といえるであろう。

2-1.サービスについて（全体の傾向）

サービスに関して満足度の高いお店（企業）の全体的傾向は以下の通りである。

【図 6　サービスについて（全体グラフ）】

n=1946（回答は７つ複数選択）



１．「店員の接客態度やマナー」を約８割が重視

知人・友人に紹介したいほど満足するお店（企業）の条件として約８割の人が「12.店員の接客態度やマナーが良い」を挙げている。サービスに関する設問であるので、店員の接客態度が高い比率を占めるのは当然ともいえる。

接客態度・マナーは、お客様がそのお店（企業）に接する最初の瞬間の印象を決定づける要素であり、かつ接客中から最後のお見送りに至るまで、サービスの全工程に関わる要素である。また、相手との関わりにおいて、心理的に最初と最後は強く印象に残り、長期間記憶として保持される傾向がある。

サービスに関与する心ある経営者、管理者、従業員は、等しく接客態度・マナーに注意を払っているであろうが、本調査においても改めてその重要性が示されているといえる。

２．「お店の雰囲気面」を約６割が重視

サービスの満足につながる理由の第２は「11.お店の雰囲気面」であり、約６割の回答者が重視していることがわかる。

直接的サービス以外の雰囲気、人的、物理的環境要因もサービスの満足に大きく影響すると思われる。

３．「経営者の経営姿勢」を３割超が評価

「14.経営者の経営姿勢が良い」を挙げる回答者が３割を超え、全体でもベスト５に位置する。

人的要因の２番目に経営者の姿勢が挙げられていることも大いに注目すべきと考える。経営者の経営姿勢は、経営者本人の言行がお客様の満足度に影響を与えるのみならず、お店（企業）の商品、サービス、人財、その他現場全ての要素を規定するマネジメントの源泉となるからである。

2-2.サービスについて（年齢別の傾向）

サービスに関して満足度の高いお店（企業）の年齢別の傾向は以下の通りである。

【図 7　サービスについて（年齢別）】

	実数						%					
	全体	30歳未満	30代	40代	50代	60代以上	全体	30歳未満	30代	40代	50代	60代以上
12.店員の接客態度やマナーが良い	1542	293	439	404	295	105	79.2	79.4	80.3	81.1	76.8	76.1
11.お店の雰囲気面	1175	250	341	282	203	95	60.4	67.8	62.3	56.6	52.9	68.8
1.価格面	722	140	205	157	153	61	37.1	37.9	37.5	31.5	39.8	44.2
10.そこにしかないものがあるから	680	144	211	168	109	44	34.9	39.0	38.6	33.7	28.4	31.9
14.経営者の経営姿勢が良い	620	97	169	169	124	59	31.9	26.3	30.9	33.9	32.3	42.8
17.担当者の商品知識が豊富	610	113	165	159	127	46	31.3	30.6	30.2	31.9	33.1	33.3
2.品揃えの面	604	115	175	152	118	38	31.0	31.2	32.0	30.5	30.7	27.5
7.品質・鮮度面	595	113	154	152	120	50	30.6	30.6	28.2	30.5	31.3	36.2
13.アフターサービス面	515	102	134	136	100	39	26.5	27.6	24.5	27.3	26.0	28.3
3.自宅からの距離	495	81	134	135	95	46	25.4	22.0	24.5	27.1	24.7	33.3
5.交通の便が良い	388	80	100	91	74	40	19.9	21.7	18.3	18.3	19.3	29.0
4.駐車場面	377	66	97	91	87	34	19.4	17.9	17.7	18.3	22.7	24.6
8.営業時間面	369	90	105	74	80	18	19.0	24.4	19.2	14.9	20.8	13.0
15.楽しめるイベント・施設がある	364	88	123	77	61	14	18.7	23.8	22.5	15.5	15.9	10.1
9.家族連れで買い物しやすいから	228	32	76	68	34	17	11.7	8.7	13.9	13.7	8.9	12.3
16.社会貢献に熱心	220	35	50	69	48	16	11.3	9.5	9.1	13.9	12.5	11.6
6.一ヶ所でまとめて買える点	185	40	61	38	32	12	9.5	10.8	11.2	7.6	8.3	8.7

１．30 代、40 代の８割が「接客態度」を重視

「12.店員の接客態度やマナーが良い」は全体で最も多くの評価を集めているが、30 代、40 代は他の年代層よりも重視度が高く、８割を超えていることが特徴である。

２．30 歳未満の若年層および 60 代以上は「お店の雰囲気」を特に重視

30 歳未満の若年層および 60 代以上は「11.お店の雰囲気面」を挙げる回答者が 30 代～50 代よりも特に多くなっている。若いお客様と 60 代以上は前項の商品の評価同様、お店（企業）の雰囲気を大いに気にすることがわかる。

３．50 代は「価格」「品質」等実質的価値を重視

50 代は「1.価格面」を 39.8%と最も重視し「7.品質・鮮度面」の 31.3%がこれに次ぎ、ほぼ価格と拮抗している。

50 代は他の年代と比べて、商品の実質的価値、コスト・パフォーマンスを重視する度合いが高いようである。

４．60 代以上は「価格」「経営者の経営姿勢」を重視

60 代以上は「1.価格面」「14.経営者の経営姿勢が良い」が、年代間の比較で唯一４割を大きく超えている。

また、60 代以上では「3. 自宅からの距離」を選択する回答者が、前項の商品同様、それ以下の年代よりも多くなっている。「7. 品質・鮮度面」を挙げる方も 60 代未満より顕著に多い。

５．若い年代ほど「そこにしかないもの」を求める

「10. そこにしかないものがあるから」を挙げる比率が若い年代ほど多い傾向が表れている。若年層の好奇心の高さがうかがわれる。

2-3.サービスについて（性別の傾向）

サービスに関して満足度の高いお店（企業）の性別の傾向は以下の通りである。

【図 8　サービスについて（性別）】

	実数			%		
	全体	男性	女性	全体	男性	女性
12.店員の接客態度やマナーが良い	1542	774	765	79.2	77.9	80.9
11.お店の雰囲気面	1175	569	603	60.4	57.3	63.7
1.価格面	722	391	326	37.1	39.4	34.5
10.そこにしかないものがあるから	680	363	314	34.9	36.6	33.2
14.経営者の経営姿勢が良い	620	353	265	31.9	35.5	28.0
17.担当者の商品知識が豊富	610	331	278	31.3	33.3	29.4
2.品揃えの面	604	323	277	31.0	32.5	29.3
7.品質・鮮度面	595	322	270	30.6	32.4	28.5
13.アフターサービス面	515	286	227	26.5	28.8	24.0
3.自宅からの距離	495	240	249	25.4	24.2	26.3
5.交通の便が良い	388	215	171	19.9	21.7	18.1
4.駐車場面	377	191	182	19.4	19.2	19.2
8.営業時間面	369	179	187	19.0	18.0	19.8
15.楽しめるイベント・施設がある	364	176	187	18.7	17.7	19.8
9.家族連れで買い物しやすいから	228	111	116	11.7	11.2	12.3
16.社会貢献に熱心	220	129	89	11.3	13.0	9.4
6.一ヶ所でまとめて買える点	185	86	95	9.5	8.7	10.0

１．女性は「店員の接客態度やマナー」「お店の雰囲気」を男性より重視

女性は「12. 店員の接客態度やマナーが良い」を８割以上が挙げ、感動に結びつくサービスの基準として評価している回答者が最も多い。「11. お店の雰囲気面」の 63. 7%と併せて、男性よりも選択率が高いことが特徴である。商品同様、女性は男性と比べて、雰囲気や接客態度がサービスの満足度に大きな影響を与えることがわかる。

２．男性は女性よりも経営者の姿勢や、担当者の商品知識を評価

上記と対照的に、男性の場合女性よりも「1.価格面」「10.そこにしかないものがあるから」「14.経営者の経営姿勢が良い」「17.担当者の商品知識が豊富」「2.品揃えの面」「7.品質・鮮度面」「13.アフターサービス面」を挙げる回答者が多いことが特徴である。

商品同様、ここでも女性が感覚的、感情的側面を男性よりも重視するのに対し、男性は女性よりも論理的に判断する側面をサービスの満足基準として評価する傾向があると考えられる。

2-4.サービスについて（業種別の傾向）

「サービスについて」の業種別ご回答状況は、以下の通りである。

【図 9　業種別回答件数分布（サービスについて）】

	実数	%
1.農業，林業	10	0.5
2.漁業	1	0.1
3.鉱業，採石業，砂利採取業	0	0.0
4.建設業	20	1.0
5.製造業	72	3.7
6.電気・ガス・熱供給・水道業	3	0.2
7.情報通信業	25	1.3
8.運輸業，郵便業	44	2.2
9.卸売業，小売業	517	26.4
10.金融業，保険業	33	1.7
11.不動産業，物品賃貸業	11	0.6
12.学術研究，専門・技術サービス業	3	0.2
13.宿泊業	188	9.6
14.飲食店	529	27.0
15.持ち帰り・配達飲食サービス業	71	3.6
16.生活関連サービス業，娯楽業	229	11.7
17.教育，学習支援業	7	0.4
18.医療業	105	5.4
19.社会保険・社会福祉・介護事業	15	0.8
20.複合サービス事業	3	0.2
21.サービス業（他に分類されないもの）	20	1.0
22.公務	3	0.2
23.不明・分類不能	53	2.7
サンプル数	1962	100

サービスに関して満足度の高いお店（企業）の業種別の傾向は以下の通りである。

【図 10　サービスについて（業種別）】

		12 店員の接客態度やマナーが良い	11 お店の雰囲気面	1 価格面	10 そこにしかないものがあるから	14 経営者の経営姿勢が良い	17 担当者の商品知識が豊富	2 品揃えの面	7 品質・鮮度面	13 アフターサービス面	3 自宅からの距離	5 交通の便が良い	4 駐車場面	8 営業時間面	15 楽しめるイベント・施設がある	9 家族連れで買い物しやすいから	16 社会貢献に熱心	6 一ヶ所でまとめて買える点
実数	全体	1542	1175	722	680	620	610	604	595	515	495	388	377	369	364	228	220	185
	1.農業，林業	6	4	2	5	6	4	4	4	3	2	2	3	2	2	1	4	0
	2.漁業	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0
	3.鉱業，採石業，砂利採取業	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	4.建設業	12	5	11	5	11	12	5	3	14	3	2	2	2	5	3	7	3
	5.製造業	44	30	18	28	30	34	25	23	40	11	10	4	8	9	2	14	5
	6.電気・ガス・熱供給・水道業	3	1	1	1	3	3	1	1	3	1	0	0	0	1	0	3	0
	7.情報通信業	19	7	1	4	4	13	5	5	15	9	2	2	5	2	2	4	0
	8.運輸業，郵便業	40	10	14	10	10	12	3	7	10	9	8	1	10	7	1	11	1
	9.卸売業，小売業	373	242	201	127	93	188	251	165	165	161	103	150	117	84	95	38	143
	10.金融業，保険業	25	11	5	11	10	13	10	3	10	13	6	5	7	5	1	10	3
	11.不動産業，物品賃貸業	5	6	4	2	4	5	3	4	4	3	3	2	0	1	1	1	1
	12.学術研究，専門・技術サービス業	2	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0
	13.宿泊業	169	144	53	79	86	45	18	45	56	13	38	27	13	68	12	29	0
	14.飲食店	437	394	235	205	180	83	182	230	52	130	96	82	109	57	65	28	9
	15.持ち帰り・配達飲食サービス業	51	42	32	30	17	12	32	25	7	19	14	12	8	10	10	6	7
	16.生活関連サービス業，娯楽業	194	159	84	98	72	96	34	36	65	60	54	41	44	83	32	26	4
	17.教育，学習支援業	5	3	3	3	1	4	1	0	1	1	0	1	1	3	0	0	0
	18.医療業	83	56	22	25	47	53	5	15	34	34	26	26	23	8	1	20	1
	19.社会保険・社会福祉・介護事業	9	8	4	12	7	4	3	2	4	1	3	3	4	4	0	2	0
	20.複合サービス事業	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	21.サービス業(他に分類されないもの)	15	6	6	7	9	6	3	5	7	4	5	4	1	6	1	9	2
	22.公務	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0
	23.不明・分類不能	37	37	20	23	22	17	17	19	19	14	12	8	11	7	1	6	6
%	全体	79.2	60.4	37.1	34.9	31.9	31.3	31.0	30.6	26.5	25.4	19.9	19.4	19.0	18.7	11.7	11.3	9.5
	1.農業，林業																	
	2.漁業																	
	4.建設業																	
	5.製造業	62.0	42.3	25.4	39.4	42.3	47.9	35.2	32.4	56.3	15.5	14.1	5.6	11.3	12.7	2.8	19.7	7.0
	6.電気・ガス・熱供給・水道業																	
	7.情報通信業																	
	8.運輸業，郵便業	90.9	22.7	31.8	22.7	22.7	27.3	6.8	15.9	22.7	20.5	18.2	2.3	22.7	15.9	2.3	25.0	2.3
	9.卸売業，小売業	72.7	47.2	39.2	24.8	18.1	36.6	48.9	32.2	32.2	31.4	20.1	29.2	22.8	16.4	18.5	7.4	27.9
	10.金融業，保険業	75.8	33.3	15.2	33.3	30.3	39.4	30.3	9.1	30.3	39.4	18.2	15.2	21.2	15.2	3.0	30.3	9.1
	11.不動産業，物品賃貸業																	
	12.学術研究，専門・技術サービス業																	
	13.宿泊業	90.9	77.4	28.5	42.5	46.2	24.2	9.7	24.2	30.1	7.0	20.4	14.5	7.0	36.6	6.5	15.6	0.0
	14.飲食店	83.9	75.6	45.1	39.3	34.5	15.9	34.9	44.1	10.0	25.0	18.4	15.7	20.9	10.9	12.5	5.4	1.7
	15.持ち帰り・配達飲食サービス業	75.0	61.8	47.1	44.1	25.0	17.6	47.1	36.8	10.3	27.9	20.6	17.6	11.8	14.7	14.7	8.8	10.3
	16.生活関連サービス業，娯楽業	85.5	70.0	37.0	43.2	31.7	42.3	15.0	15.9	28.6	26.4	23.8	18.1	19.4	36.6	14.1	11.5	1.8
	17.教育，学習支援業																	
	18.医療業	81.4	54.9	21.6	24.5	46.1	52.0	4.9	14.7	33.3	33.3	25.5	25.5	22.5	7.8	1.0	19.6	1.0
	19.社会保険・社会福祉・介護事業																	
	20.複合サービス事業																	
	21.サービス業(他に分類されないもの)																	
	22.公務																	
	23.不明・分類不能	69.8	69.8	37.7	43.4	41.5	32.1	32.1	35.8	35.8	26.4	22.6	15.1	20.8	13.2	1.9	11.3	11.3

１．「接客態度」が多くの業種に共通のサービス評価基準

サンプル数 30 件以上の全ての業種で「12. 店員の接客態度やマナーが良い」が感動するサービスの理由の第 1 位となっている。

サービスの多くが人の手によることを考えると当然の結果であろう。

２．製造業では「アフターサービス」「担当者の商品知識」「経営者の経営姿勢」の価値を他業種より重視

製造業に対しては「13.アフターサービス面」の選択率が他業種より非常に高く 56.3%に達することが特徴である。「17.担当者の商品知識が豊富」「14.経営者の経営姿勢が良い」も他業種より感動するサービスの理由として挙げられる度合いの高さが顕著である。

３．運輸業・郵便業は「接客態度」の重視度が顕著

運輸業・郵便業では「12.店員の接客態度やマナーが良い」の選択率が９割を超えていることが目立つ。

運輸業・郵便業では、サービス提供の場面で、従業員の対人面の印象が非常に多く影響することがわかる。

４．卸売業・小売業では「品揃え」を他業種より重視

卸売業・小売業に対するサービスの評価基準として「2.品揃えの面」が他業種より群を抜いて重視され、半数近くに達している。商品の項目同様、販売という業種の性格上の特性が表れている。

５．金融業・保険業は「担当者の商品知識」「自宅からの距離」が選ばれるポイント

金融業・保険業では「12.店員の接客態度やマナーが良い」に次いで「17.担当者の商品知識が豊富」「3.自宅からの距離」がいずれも 39.4%で理由の第二位を占める。

金融・保険商品の複雑性を考慮すると、豊富な商品知識に基づくお客様へのコンサルティング力がお客様満足に大きな影響力を持つことがわかる。

自宅からの距離については、金融機関における ATM、店舗の立地が利便性、満足度に大きく影響していると推察する。

６．宿泊業は「接客」「雰囲気」「経営者の経営姿勢」「そこにしかないもの」「楽しめるイベント・施設」が感動を呼ぶ成功要因

宿泊業は他業種と比べて「11.お店の雰囲気面」「14.経営者の経営姿勢が良い」「10.そこにしかないものがあるから」「15.楽しめるイベント・施設がある」を理由として挙げる回答者が多いことが特徴である。

言い換えると「店員の接客態度やマナー」に加えてこれらの要素の充実を図れば、多くのお客様に支持されることが容易に推論できる。

７．飲食店は「接客態度」「お店の雰囲気」「価格」「品質・鮮度」が感動要因

飲食店では「12.店員の接客態度やマナーが良い」に次いで「11.お店の雰囲気面」も非常に重視され、75.6%に達している。「1.価格面」「7.品質・鮮度面」も他業種と比べて多く、いずれも 4 割を大きく超える。

飲食店は「接客態度」「お店の雰囲気」「価格」「品質・鮮度」が感動要因といえる。

８．持ち帰り・配達飲食サービス業は他業種と比べ「価格面」「品揃え」「オンリーワン」の価値が重要

持ち帰り・配達飲食サービス業では他業種と比べて「1.価格面」「2.品揃えの面」を挙げる回答者が多く、いずれも半数近くに達している。「10.そこにしかないものがあるから」も 44.1%を占める。

商品の項目でも触れたが、持ち帰り・配達飲食サービス業の場合、お店（企業）で食事しないため、商品周りの価値に関心が集中するものと考えられる。

９．生活関連サービス業・娯楽業は「接客態度」「雰囲気」「商品知識」「楽しめるイベント・施設」が感動要因

生活関連サービス業・娯楽業では「12.店員の接客態度やマナーが良い」の 85.5%を筆頭に「11.お店の雰囲気面」が７割でこれに続く。これらに加え「10.そこにしかないものがあるから」「17.担当者の商品知識が豊富」「15.楽しめるイベント・施設がある」で、他業種よりも選択率の高さが顕著である。

10．医療業は「接遇」「雰囲気」「知識」「経営者の経営姿勢」が評価ポイント

医療業は「12.接遇態度やマナーが良い」の８割強に次いで「11.お店の雰囲気面」が 54.9%でこれに続く。他業種との比較では「17.担当者の知識が豊富」「14.経営者の経営姿勢が良い」を挙げる回答者が多いことが特徴である。

ここでいう知識とは医療技術に関するものであることは言うまでもないが、経営者の姿勢に強い関心を持つ人々が多いことも大いに注目すべきポイントと考える。

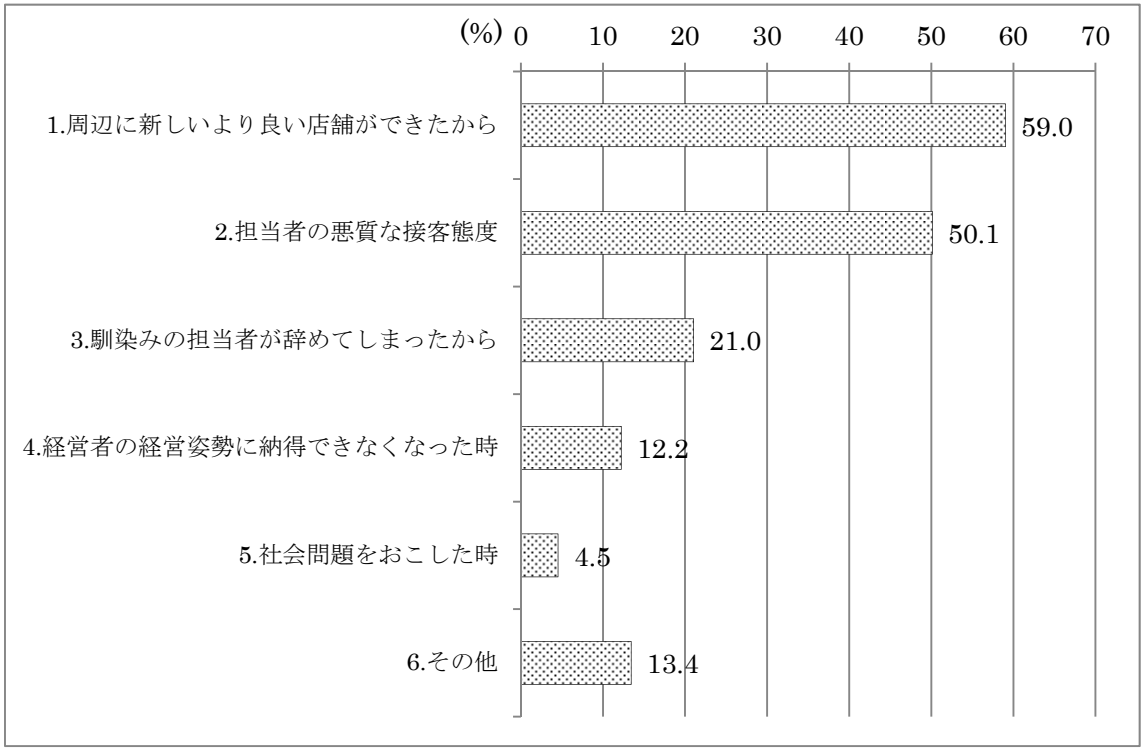
３.お店（企業）を変えた理由

3-1.お店（企業）を変えた理由（全体の傾向）

回答者がこれまで買い物・注文してきたお店（企業）を変えた場合の理由について、全体の傾向を下記に示す。

【図 11　お店（企業）を変えた理由（全体グラフ）】

n=1169（回答は２つ複数選択）



１．周辺に新しいより良い店舗ができたら６割はお店（企業）を変える

お店（企業）を変えた理由として約６割の回答者が「1.周辺に新しいより良い店舗ができたから」を挙げている。

お店（企業）にとってお客様として定着しているかのように見えても、新規に比較優位性のあるお店（企業）ができれば、簡単にお客様は乗り換えられてしまうことが示されている。

２．「担当者の悪質な接客態度」で過半数のお客様が離反

お店（企業）を変えた理由の第２位は「2.担当者の悪質な接客態度」であり、回答者の過半数に達している。

接客のマイナス・イメージは直ちにお客様離反に結びつくことが示されている。

3-2.お店（企業）を変えた理由（年齢別の傾向）

【図 12　お店（企業）の変更理由（年齢別）】

		1.周辺に新しいより良い店舗ができたら	2.担当者の悪質な接客態度	3.馴染みの担当者が辞めてしまったから	4.経営者の経営姿勢に納得できなくなった時	5.社会問題をおこした時	6.その他
実数	全体	690	586	246	143	53	157
	30歳未満	152	112	40	9	9	26
	30代	195	174	75	30	14	38
	40代	161	158	61	52	17	46
	50代	148	108	57	40	11	34
	60代以上	29	32	12	12	1	13
%	全体	59.0	50.1	21.0	12.2	4.5	13.4
	30歳未満	70.0	51.6	18.4	4.1	4.1	12.0
	30代	60.2	53.7	23.1	9.3	4.3	11.7
	40代	52.6	51.6	19.9	17.0	5.6	15.0
	50代	58.5	42.7	22.5	15.8	4.3	13.4
	60代以上	45.3	50.0	18.8	18.8	1.6	20.3

１．若年層ほどより良いお店（企業）ができれば、躊躇なく離反

お店（企業）の変更理由として「1.周辺に新しいより良い店舗ができたら」は若年層ほど選択率が高く、30 歳未満では７割に達している。

若年層ほど既存のお店（企業）に対する帰属意識は希薄であり、より良いと判断されるお店（企業）ができれば、躊躇なく離反する可能性が高いことがわかる。

２．年齢が上がるほど「経営者の経営姿勢」がお店（企業）変更の理由に

上記と対照的に「4.経営者の経営姿勢に納得できなくなった時」お店（企業）を変更するという人は年齢が上がるほど高くなる傾向が明瞭に表れている。

年齢を経るに従い、サービス自体の価値、利得よりも、その前提にある経営者の姿勢、経営理念等を問う問題意識が高くなることがわかる。

3-3.お店（企業）を変えた理由（性別の傾向）

【図 13　お店（企業）の変更理由（性別）】

		1.周辺に新しいより良い店舗ができたら	2.担当者の悪質な接客態度	3.馴染みの担当者が辞めてしまったから	4.経営者の経営姿勢に納得できなくなった時	5.社会問題をおこした時	6.その他
実数	全体	690	586	246	143	53	157
	男性	378	354	140	91	36	81
	女性	310	232	106	51	16	76
%	全体	59.0	50.1	21.0	12.2	4.5	13.4
	男性	56.5	52.9	20.9	13.6	5.4	12.1
	女性	62.2	46.6	21.3	10.2	3.2	15.3

１．女性は男性より、良いお店（企業）ができれば、躊躇なく離反

お店（企業）の変更理由として「1.周辺に新しいより良い店舗ができたら」は女性が男性よりも選択率が高いことが特徴である。

２．男性は女性より「悪質な接客」「経営者の経営姿勢」「社会問題をおこした時」離反する比率が高い

男性は女性より「2.担当者の悪質な接客態度」「4.経営者の経営姿勢に納得できなくなった時」「5.社会問題をおこした時」を変更理由として挙げる比率が高いことが特徴である。

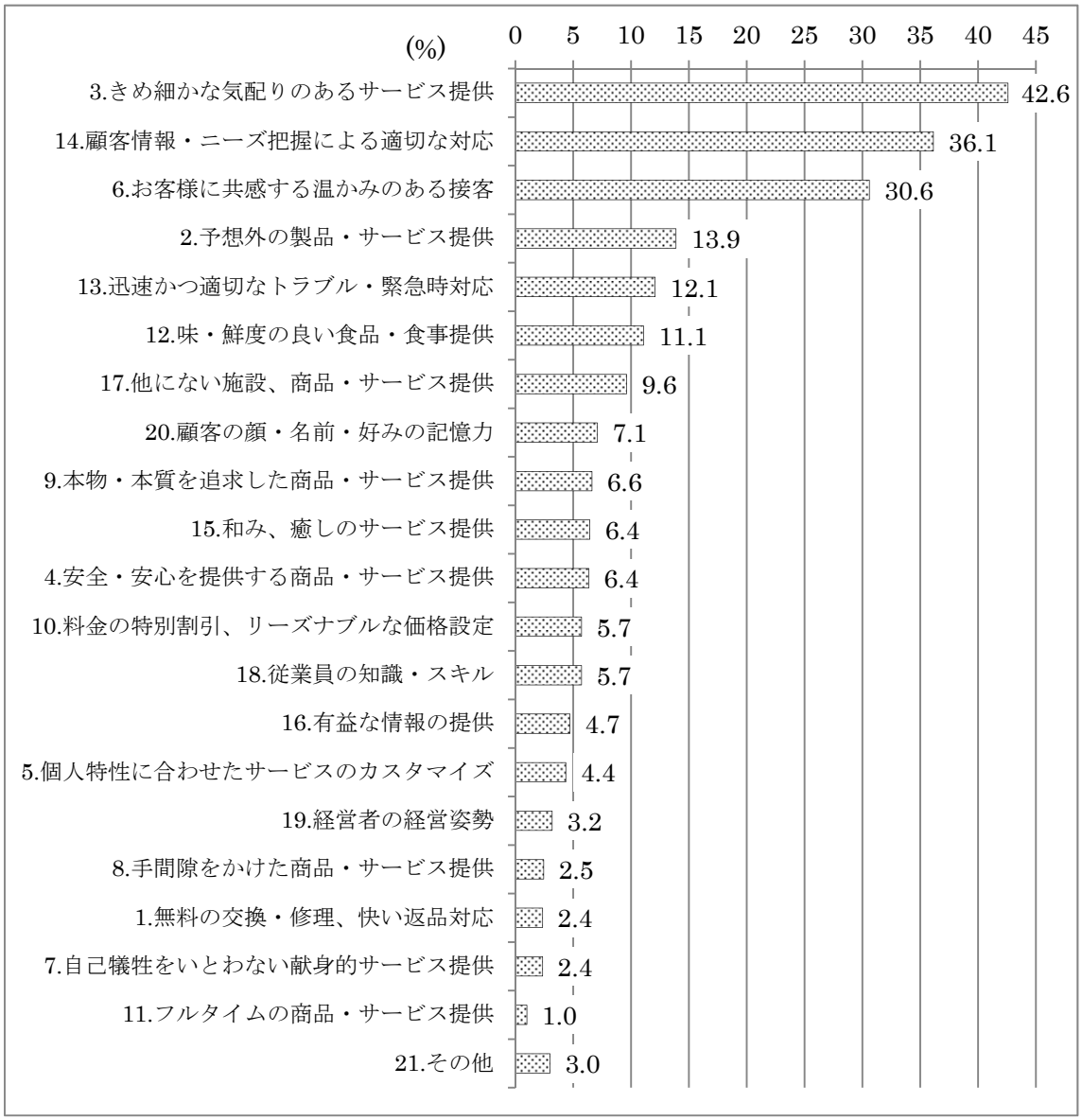
４.お店（企業）のサービスに関する感動エピソード

4-1.お店（企業）のサービスに関する感動エピソード（全体の傾向）

回答者がこれまでに体験されたお店（企業）のサービスに関する感動エピソードの全体傾向を以下に示す。なお、下記のグラフは個々のエピソードを、感動体験の要因を分類カテゴリーのコード（アフターコード）として設定し、分類・集計したものである。

【図 14　サービスに関する感動エピソード（全体グラフ）】

n=1103（感動要因をアフターコードにより分類。要因は複数選択あり）



１．「きめ細かな気配りのあるサービス提供」がサービスの感動を呼ぶ要素として最多

感動を呼ぶサービスの要素として最も多く挙げられているのは「3.きめ細かな気配りのあるサービス提供」であり、感動エピソードの４割強で賞賛されている。

お店（企業）でのサービス提供の場面におけるきめ細かな気配りによって、お客様が大切にされている感じ、高い感受性を持って臨機応変で的を射たサービスが提供されているということが多くの感動を呼ぶことがわかる。

具体的事例として、典型的なエピソードを下記に示す。（以下、同様に項目毎の典型的事例を抜粋して示す。）

－－

「施設内の別のレストランを利用し、帰り際にお手洗いに指輪を忘れてきてしまった。帰宅してから気付き、慌てて利用したレストランに電話したが、もう電話はつながらなかった。そこでそのレストランと同じフロアにあったお店にダメ元で電話してみたところ、店員の方が出てくださり、事情を話すとトイレまで見に行ってくださった。指輪は幸い置いたままになっており、翌日そのお店まで取りに行き、食事をした。『どうしよう』と焦っているときの親切な応対は、感動を呼ぶものだと思います。」

－－

「チェックインした時に体調が悪く、ホテル内のレストランに予約を入れていただいたのですが、レストランのどの方にもその情報が共有され、どなたもさりげなく気づかって下さいました。オーダーした料理を食べ終わった時も、『体調はいかがですか？もう少し召し上がられるようでしたらメニューをご覧になりますか？』と私が満足できるよう最大限気遣って下さいました。」

－－

「入浴者が混雑時でも温泉から上がった足拭きの『すのこ』が『何時でも』乾いていて気持ちが良く、清潔度が抜群。備え付けの浴衣もそれぞれの客に裾合わせをしてくれるような万全の気配りが良いのが感動。食事も淡路の酢タコなど瀬戸内海の生鮮食品などを上手く使いなんとも言えず心温まる味がする。量も一時の旅館・ホテルなどの過剰な量を抑え気味にしており質に十手を置いているのは好感が持てる。

お客に合わせた裾上げで針を口にくわえ仲居さんが廊下を静かだが忙しげに飛び回っているのもほほえましい。」

－－

２．「お客様情報・ニーズ把握による適切な対応」が感動エピソードの４割近くを占める

２番目に感動を呼ぶサービスの要素は「14.顧客情報・ニーズ把握による適切な対応」であり、感動エピソードの４割近くで挙げられている。

上記のきめ細かな気配りが現場での当意即妙のサービスであるのに対し、事前にお客様情報、ニーズがきちんと把握され、的確なソリューションとしてのサービスが提供されれば、お客様は自分のために、欲するものとぴったり合ったサービスが提供されたと感じ、感動を呼ぶものであろう。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「あるコーヒー販売会社さんから食材を卸してもらっています。ケーキに使うチーズで、丁度良い物が見付からず困っていました。そんな日のある朝５時に起きて散歩に行こうとして玄関を開けたら、そちらの社員の方がチーズを抱えて立って居ました。聞きましたら、朝の４時から待っていたそうです。すばらしいチーズが手に入って、１分でも早く届けたかったと言う事でした。本当に感謝です！！」

－－

「心療内科・神経科のこちらのクリニックにお世話になってもうすぐ６年になります。
こちらに通院を始めたのは、前クリニックの医師が私の症状に対して、薬を増やすばかりでどんどん悪化していたからでした。先生はご自身もおっしゃっていましたが、患者さん一人一人、どうする事がベストなのかいつも考えてくださっています。現にこちらの先生に診察していただいてから、減薬ができました。

ある日睡眠導入剤の副作用で健忘があり、尻餅をついて腕にあざができました。先生に話すと、健忘を起こさなくする薬もあるけれど減薬しましょうと言う事でそうしたところ、少ない薬で眠れ、また最近では服用しなくても眠れるようになりました。
患者さんが良くなる事が喜びとおっしゃっている先生のお言葉どおり、本当に真剣に診察してくださいます。」

－－

「女性乗務員（アテンダント）の接客サービスは素晴らしく、マスコミにも良く取り上げられます。乗客の中に、県外からの観光客だとわかると、さりげなく近づいてアドバイスをしたり、地元の客とも雑談に応じたりと臨機応変な接客態度は、マニュアルに縛られた車掌には見られない特徴だと思います。また、季節ごとに企画されるツアーも豊富で、地方で開催される（全国的にはあまり有名でない）祭に出かけるきっかけにもなります。」

－－

３．３割弱のエピソードで「共感に基づく接客の温かみ」が寄与

「6. お客様に共感する温かみのある接客」も、感動エピソードの３割弱で賞賛されている。

サービスは一般的に人の手によって提供されるだけに、内容がお客様のニーズに適合しているだけでなく、お客様を大切にし、相手の気持ちに寄り添いお役に立とうという共感の心、人を大切にする資質としての人柄、お客様の立場にたって心を込める接客の訓練等が、言動、行動、その他ボディランゲージも含めてお客様に伝わり感動を呼ぶと推察される。

感動には共感に基づく利他の精神、サービスに当たる人たちの資質・態度に起因する特性が、大きなインパクトを与えることがわかる。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「もうその人はずいぶん昔にいらっしゃらなくなりましたが、フロントでお客様を迎える時、なじみの客は名前を呼んでニコニコとお迎えするのはもちろん、なじみのない客にも『ゆっくりされるためにお越しになられたのだから、何でもおっしゃって下さい』と心から声をかけて下さったこと。客に分けへだてなく接していらっしゃったのが印象的でした。」

－－

小さい子供連れ（幼稚園入園前位）のお客様が多く利用している様子でテーブル席のＢＯＸティッシュの横に『子供たちが食べ物を落としたりしても気にしないで下さい（おこらないで下さい）子供ともそういうものです。後は私たちがきれいにしておきます。従業員より』という紙が貼ってありました。また、来ようと思いました。

－－

「今春、神奈川県に住む 79 歳の母が胃がんで倒れ余命半年に。がんで食道が狭窄するまでに、少しでもおいしいものを食べさせたいと思いました。母の好物のひとつが金目鯛の煮つけでしたが、神奈川県ではあまり手に入りません。私の住む静岡県は金目鯛の名産地で近所の鮨屋さんでは、金目のかぶと煮を売っていました。ただ、金目鯛は漁によって入荷が決まると…。店員さんに事情を話すと、入荷したら連絡してくれることになりました。当日、受け取りに行くと、店員さん、店長さんまで並んで『お代はいらないから早くおかあさんに届けてあげて』と。固辞しようとしましたが、『では、またご家族で食べに来てください』と送り出されました。皆さんのあたたかさに号泣してしまいました。夏の終わり母は旅立ちました。今でもお店のみなさんへの感謝でいっぱいです。」

－－

４．その他の感動を呼ぶサービス要素

上記の３つほど回答は多くないものの、下記のようなサービス要素も、回答者の感動体験において、決定的影響力を与えており、感動を呼ぶサービスの重要な要素としてマネジメントすべきと考えられる。

１）「2. 予想外の製品・サービス提供」

お客様が事前に期待しない予想外のサービス、あるいは予想をはるかに超えるレベルのサービス提供があるとお客様は驚愕し、感動を覚える。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「子供連れで旅行に行った際に、子供は小さいので食事なし、布団なしで無料で宿泊しました。夜食の際に、小さい子供がいてもゆっくり過ごせるようにと、個室を準備して下さり、子供用のイスや食器も準備して下さいました。案内されてびっくりしました。」

－－

「車のエンジンが故障（２回目）し、ディーラーに相談したところ修理するべきか新車を買うべきか回答が得られず、営業担当の方が自宅に訪問し、新車のセールスに来たかとかまえていたら、営業担当の方はまだまだ乗れるので修理した方が良いとすすめた。普通は、新車の営業をするところだが、修理をすすめた事に感動した。これでリピーターになった。」

－－

２）「13. 迅速かつ適切なトラブル・緊急時対応」

困っているとき、不測の事態において、状況をすばやく把握し、適切な対応策が取られれば、お客様は感動する。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「昨年 3/11 に、託児所に子供を預けていた。ちょうどお迎えに行こうとしていた時に、地震が発生し、動けなくなった。携帯も繋がらず、子供が無事かどうか確認できずにすごく不安だった。やっとなんとか連絡が付いて、無事を確認したが、交通網は復活せず、迎えにはいけない状態だった。その際、託児所の先生が『子供は大丈夫なので、無理せずに迎えにこれる状態になるまで預かりますよ』と言ってくれた。まだ車で行ける状態ではなかったので、すごく助かった。結局次の日の午後まで預かってもらった。民間の託児所だが、緊急時の対応がすばらしいと思った。」

－－

「つい先日、家族旅行にいきました。二泊三日の旅行で、二泊目に父親の運転する車が故障してしまいました。元々古く、今回の旅行がこの車最後かもね、と家族で話していた矢先でした。エンジンのトラブルでした。修理工場に見てもらったところ、東京までこの車では帰れないと言われました。家族四人の荷物を持って、電車で帰ることは非常に厳しい状況でした。とりあえず、宿に帰り、帰りの日を迎えました。ダメもとで、宿の方になにか方法はないかと尋ねると、練馬まで宿のバスがあると言われました。

本当は予約を事前にして、往復の代金を払わなければいけないのにもかかわらず、宿の方は心よく片道分の代金で席を取ってくれました。しかも故障した車も宿に止めて置いて良いとのことでした。落胆し、疲れ果てていた家族はとても温かい気持ちになりました。

予期せぬトラブルに遭遇したときの周りの方々の助けは言葉に表せないほど感動します。こういう経験をした人は、他の人が困っているときに必ず手助けをしてあげられる人間になるんだろうと思いました。このサイクルが続けば世の中はもっとよくなっていくのになあと思った出来事でした。」

－－

３）「12. 味・鮮度の良い食品・食事提供」

食品・食事の生命は第一に素材の良さであり、その価値を陳腐化させない鮮度管理と調理技術による味が伴えば、お客様は感動する。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「介護付き有料老人ホーム　専門性とキャリアスタッフにより質の高いサービスを提供、自社農園から届く新鮮な野菜や烏骨鶏の卵をお食事に出し、自然豊かな三浦半島の野菜や海産物を味わっていただいている。」

－－

「２０年も以前ですが、檜枝岐川でいわなつりをし、宿泊を考えていたものの９月で日の暮れも早く、うす暗い中民宿に入っても断られ、数軒目の旅館では部屋はあるけど食事が有り合わせで何もないとの事。かまわないのでお願いし宿泊。出された料理は、今まで過去一番のおいしさ。珍味含めすばらしかった。１０数年経ち、つり具購入時も、まいたけごはんのおにぎりをいただく等、地元アピールが自然に出来ている方々です。」

－－

４）「17. 他にない施設、商品・サービス提供」

他にない施設、商品・サービスの提供ができれば、オンリーワンの優位性が感動につながる。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「はるか昔に亡き父に買ってもらった大切なピアスを片方落としてしまった時のこと。初めデパートの外商さんに相談したところ、ふつう型の保存は 5 年が限度だし、これはすごく作りが凝っているので型から作るとかなりの高額になるから、一応聞いてみて、もしなかったらネックレスにしましょうと言われました。購入した宝飾店さんに確認した所、型も保存してあり（15 年くらいたっていたし定番の形ではない）、しかも当時の半額（片方だから）で作ってくれました。ダイヤモンドも地金も値段の変動もあるのに当時の値段の半額ってすごいことです。すごく思い出のあるジュエリーだったのですごくうれしかった！

－－

「お客様一人一人の全サイズ、趣味、家族構成を、スタッフがキチンと把握している。好みの新作の洋服が出ると、スタッフから連絡がある。ずばり好みを把握している。 洋服はすべて手作業、大量生産をしない。ワンピースなのに家庭で洗える。10 年の耐久。体型をカバーするデザイン。生地も最高に良い物です。値段は少し張りますが、その価値は十分。買い物の後、手作りのランチやカフェでご馳走してもらえます。下ごしらえを早朝からするそうです。店内は白、カサブランカが満開でリラックスできます。スタッフの方が、洋服一着一着を、この子と呼んでました。愛着を感じます。良い買い物とくつろぎを感じる、そのブランドは素敵です。経営者の方にも憧れます。そのブランドの服を着ると自信が湧きます。」

－－

５）「20.お客様の顔・名前・好みの記憶力」

お客様は、お店（企業）を再訪された際、自分の顔・名前・好み等を覚えていてくれると、一様に驚き、感動されるようである。お客様にとって、自分が大切にされているという感情が醸成されることが感動の根底にあると思われる。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「バスツアーにおいて、私も含め一人一人のお客様に対する声掛けや気遣いなど、サービスがきめ細やかで信頼感と安心感がある。また、１年ぶりに同じ添乗員さんに会った時に私のことを覚えていてくれたことに喜びを感じました。」

－－

「肩が動かせなくなり、オープンしたての接骨院(柔道整体師)を訪れると、院長は 20 代半ばの若い女性であった。健康保険が利用でき、資格もしっかりしており、試しに通院した。施術を受けると、この若い院長は明確な知識により、症状分析と解決の手順を素人にも理解しやすく理論的に説明し、施術も確実で、かつ、私の生活習慣を看破して日常のアドバイスも頂き、安心感を得ながら完治できた。

しかし、最も感動するのは、中学生から主婦、高齢者まで日々増える患者一人一人の氏名を暗記し、患者がドアを開けるのと同時に『～さんこんにちは！調子はどうですか？』と全員に元気に声をかけること、その患者一人一人の生活状況、例えばスポーツマンの学生なら試合の日程も覚えていて、その状況に合わせて会話をしながら治療を行う点にある。つまり、この若い院長は知識と実技の修練を経て専門家としての高い技能と自信を身につけたうえで慢心することなく、治療の結果だけではなく、名前の暗記や個々に合わせた会話などによって、サービス業として患者一人一人に対して向き合う姿勢を日々積み重ねて体現している。単体のドラマチックな物語はないのかも知れないが、患者達の小さな感動が日々積み重ねられ続けられるこの小さな接骨院に、私は感動を覚える。」

－－

６）「9.本物・本質を追求した商品・サービス提供」

本物・本質の追求は商品・サービスの王道であり、本物の持つ価値はお客様の感動を呼ぶ。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「コックさんが前で焼いて見せる鉄板焼きの店だが、或る時焼いていたアワビを突然横に寄せ、もう一つ厨房から持ってこさせた。焼き方に納得いかずもう一度焼かせて欲しいということだった。『この店に初めていらしたお客様もいる、この店のアワビの焼き方はこ

れか？と思われたら申し訳ない。満足して帰って頂けるよういつも一期一会のつもりで焼いている』とのことだった。私は何度か通っているが初めてのお客さんは余計にインパクトが強い姿勢だろう。納得いく最高の味を堪能して帰れれば幸せだと思った。」

－－

「数年前のことです。腹痛による緊急搬送で、内科のある病院ではどこも受け入れてもらえず、やっと受け入れてもらえたのがその整形外科の病院でした。その時診て頂いたのが、救命医の先生でした。もう、容体も安定してきて数日たった時、点滴がなかなか入らなくて、困っていた看護婦さんに、『もし、そんなに入らなかったら、しなくても良いですよ。』と言って点滴をしませんでした。その時です。ドクターとしては当然の事なのかもしれませんが、『命を守るのが私たちの仕事。必要だから点滴もするのであって、これが命にかかわるものだったらどうする！』と叱られました。その後も怪我をしてその病院に行きました。その時初めの１週間は他の先生２人に診てもらいましたが、一向に傷口は良くならず、化膿したままでした。でもたまたま、又先生に診てもらったら、他のドクターの治療とは全然違い、みるみる良くなって行きました。しかも、いつも先生が診るようにカルテに書いてくれて、治るまでの２カ月弱、お世話になりました。最初のドクターには残ると言われた傷も、「女の子だから、傷が残らないように、しわもちゃんと合わせてふさぎましょう」と手当てしてくれました。看護師さんたちにはとても厳しく、患者の前でも叱責したりして、一見怖い先生に見えますが、患者の事が第一で、看護師の事も考えて、あえて厳しくしているんだと思いました。腕と、診立ての良さにも感動しました。」

－－

７）「15.和み、癒しのサービス提供」

サービスにも種々あるが、お客様のストレスを和らげるサービス、和み、癒しを提供する気遣い等のサービスは、しばしば大きな感動につながる。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「清里高原萌木の村で毎年夏に開催される『清里フィールドバレエ』は、１９８９年から始まり、今年が２３回、高原の木立の中の舞台のバレエは素晴らしく、多くの観客を集めるイベントとなり、地域活性化の役割を果たしている。また、昨年からは東日本大震災の被災地を巡り、無料で開催している」

－－

「ＪＲ総武線を利用しているからかもしれもせんが（他の鉄道でも同じなのかもしれませんが）、朝、通勤ラッシュの時に、終点の東京駅に着いたときに、車掌さんの一言に感動しました。漠然と、アナウンスを聞いていたのですが、車掌さんが、丁寧に、この度は大変混雑しており、大変申し訳ございませんでした。ご利用ありがとうございました。今日

も一日よい日をお過ごしください…と。もまれて疲れて電車に乗って、その気持ちを和ませてくれる一言でした。それから、その日によって違う車掌さんの一言を楽しみに聞くようになりました。マニュアル通りお話する方もいれば、気持ちをこめてくれる人もいます。ちょっと自分に置き換えて、自分も気持ち、心、言葉を大切にしようと思いました。」

－－

８）「4. 安全・安心を提供する商品・サービス提供」

安全・安心は、全ての商品・サービスに何らかの関わりのある要素である。生命に関わるサービス、セキュリティ関連のサービスであれば、それ自体中核的要素である。また、その他のサービスにおいても、お客様の安全・安心感を高めるサービスは感動につながる場面が少なくないと考えられる。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「パソコンのセキュリティーソフトとしてある会社のソフトを使用しています。この製品が販売されて以来、６年程継続して使用しています。このシステムは、単なるセキュリティのみならず、ＰＣのシステムの改善までも自動で行ってくれる便利さですが、面倒なシステムのバックアップも自動で行います。バックアップはＣＤやＤＶＤ、接続した外部のハードディスクなどに取ることも出来ますが、この会社が安全を保証するオンライン上のシステムに保存することが出来、とても安心かつ便利です。
システムにトラブルが発生した時、オンライン上のデータを簡単にＰＣに戻すことが出来ます。また、機器に詳しく無い方には、２４時間年中無休のチャットに寄るサービスがあるのは感動モノです。このチャットの接続先は、国内ではなく中国のようなのですが、システムの不備を復旧させるため、必死に対応してくれます。チャットで対応し切れない時は、遠隔操作での修復を無料で最期まで試みてくれます。私は何度もこれらのサービスを利用していますが、感動モノです。また、最期に担当者との間に不思議な絆が出来る気もします。私のＰＣにこのソフト、このサービスは不可欠のものとなっています。」

－－

「出産でお世話になった産婦人科です。初めての出産で何かと不安もあったんですが、ここの病院は看護士がおらず、皆さん助産師さんなんです。なので、知識や経験が豊富でとても安心感がありました。何よりも良かったのは、陣痛で苦しんでいる私に『赤ちゃんはお腹の中がすごく心地良いのに、それでもママに会いたいから一生懸命産まれてこようと頑張ってるよ！』など、赤ちゃんの気持ちになって話をしてくれたことが本当に支えになりました。産まれてからも、『赤ちゃんはお母さんの肌に触れてることが本当に好きなんだよ』など、もっともっと赤ちゃんが愛しくなるようなとても幸せになれる言葉をたくさんかけてくれたのが、印象的でした。感動したエピソードと聞いて一番最初にこの病院が

浮かんだのは、毎日たくさんの赤ちゃんを見ている助産師さん達の新米ママを応援する姿勢が本当に伝わってきて感動したことを思い出したからです。二人目ができたらまたこの産婦人科で出産しようと思います。」

－－

９）「10. 料金の特別割引、リーズナブルな価格設定」

料金の特別割引、リーズナブルな価格設定は、相対的にサービスの価値を高め、お客様の感動に結びつく。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「最近、理髪店の価格競争が激しい中、この店も安い価格で散髪してくれ人気の店である。待合室にはコーヒーを自由に飲めるコーナーがあり、店の客もなれたもので、順番待ちは、次の人が指名されると座る位置を換え、隣に移動する。価格は散髪と洗髪で、通常 1700 円、60 歳以上はシルバー価格で 1500 円と年金者には助かる。散髪の間、昔ながらの世間話や、政治談議、社会情勢に至る幅広い話をしながら、雑談が面白い。最近の理髪店で、雑談する店が減ってきたが、ここは、孫の話やふるさとの話、ペットの話まで何でも気楽に話せる。年寄りの憩いの場とまでは行かないが、そんな雰囲気の店に私は惚れた。」

－－

「京都の老舗高級料理店の味とその佇まいを、デパートのレストラン街で堪能しました。しかも５，０００円で飲み放題付き！料理は仲居さんが出来たて、作りたてをその都度一人一人に運んでくれるので食べごろがいただけます。広々とした個室もその雰囲気を演出してくれます。時間は１時間３０分ですが十分楽しめて、締めの食事・デザートまで付いて来ます。これでたったの５，０００円。もう何度か利用しましたが、接待にも十分使え、あまり宣伝しないのとデパートのレストラン街と言うこともあって夜の客は少なくとても静かです。」

－－

１０）「18. 従業員の知識・スキル」

サービスは多くの場合人を介して提供されるだけに、その提供主体である従業員の知識・スキルはしばしば感嘆され、賞賛を受ける。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「昨年、脳梗塞を発症し緊急入院をしました。二週間後に別の病院に転院して、脳梗塞の後遺症で右半身及び、顔面痺れの為言語障がいに成りました。機能回復の為、以前の病院からリハビリの為に入院を致しました。回復期病棟に移り、主治医を含め、スタッフの３人の方が私の機能回復の為に選別されて足を担当するＰＴの理学療法士の方、腕及び手指を担当するＯＴの療法士、言語障がいを担当する療法士の方々が親身に私の機能回復に施術をして頂いたのですが、１カ月後、再発してしまい３階の脳神経科病棟に、入院そして、１カ月後に回復期病棟に、戻って来ました。また、同じ主治医の先生を始め、ＰＴの療法士、ＯＴの療法士、また、言語障がいの療法士のリハビリが始まり、今までのロスを取り戻すために３人の療法士から、言われた自主トレをして、機能回復に３人から、色々なリハビリの仕方と施行を、施され徐々に半身機能回復が進み、４点杖の歩行から、今は一本杖になり、歩行距離も伸びる様になりました。今は退院して、リハビリの通院中で、主治医とＰＴ、ＯＴの療法士さんは変わらず、変わったのは、言語障がいが回復したので、担当が、他の患者さんに変わった事でした。チームワークで私の機能回復を助けて頂いた事を、深く感謝しています。」

－－

「自動車に踏まれて、前店長にはほぼ修理不可能と判断されたシルバーの指輪を、再度購入店舗で相談したら、新しい店長さんが指輪を修理してくれると言ってくれた。修理をする上で、高熱にするため、石はダメになってしまうが、石を交換して、違う指に使えるよう提案しますと言ってくれた。自分は腕に自信があるから直すと言ってくれました。近々修理に持ち込む予定です。」

－－

１１）「16.有益な情報の提供」

インターネット他メディアの情報があふれている時代であるが、それだけにお客様の立場、ニーズを理解して無駄のない的確な情報提供があれば、お客様の感動につながることも少なくない。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「粟津温泉街にあり、観光客も多いのですが、地域の観光パンフレットや、様々な施設・催し物の案内を設置、紹介していらっしゃいます。地域活性化にもつながる、ステキなサービスだと思います。（ここに行けば小松の楽しいことおいしい物がわかるみたいな）」

－－

「3 年前までパートながら会社勤めをしている身にとっては、区役所は書類申請や困ったことの相談に行くところでした。ところが暇になって、毎月の広報紙を丁寧に読みますとあらゆる情報が載っていると分かりました。その一つ。地域振興課のセミナーに参加して、大変有意義な経験をしました。そこから発展してセミナーのメンバーで登録団体を作り、活動をしています。すべての相談や、申し込み、情報等を親身になって教えてくれます。スタッフと顔が分かる関係になって、区役所が大変身近になりました。」

－－

１２）「5.個人特性に合わせたサービスのカスタマイズ」

サービスは個別的なものでもある。お客様にとっては、私のためにわざわざカスタマイズしてサービスしてくれたということが、大きな感動につながる。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「施設内のレストランを利用する際、子供に食物アレルギーがある旨伝えたところ、完璧な対応をしてくれた。また事前に電話でも問い合わせたところ、とても詳細な資料をすぐに郵送で送付してくれた。今までの中で最高の対応である。」

－－

「老人介護の現場のお話です。基本的には老人夫妻同時の受け入れをしていない施設だったのですが、家庭事情をふまえ、先が長くないと思われる夫妻、別々の施設では可哀想だと判断し 100 歳に近い老人夫妻の受け入れをしてくださいました。その後、妻が体調を崩しました。さらに危篤状態になった時、入院という方法もあったのですが、場所が夫妻別々になってしまうと夫は妻の最期に立ち会えなくなってしまうことも考慮し、施設医をはじめ、看護師長、相談員、介護スタッフが協力し、様子観察、点滴処置などを施してくださ

いました。長年連れ添った夫婦なので、息を引き取るまで夫婦で一緒にいさせてあげたいという家族の気持ちを汲んで最期まで一緒の場所に滞在することを実現してくれました。このエピソードに感動しました。」

－－－

１３）「19. 経営者の経営姿勢」

今日は、お店（企業）の経営姿勢がお客様から厳しく問われる時代である。経営姿勢は経営者自身が創り出すものであり、経営者の顔が見えるサービス、経営姿勢を率先して体現するサービスがお客様の感動に結びつく。

本調査データ、感動エピソードで直接言及されている件数はさほど多くはないが「19. 経営者の経営姿勢」以外の感動要因も、元をたどれば経営姿勢に基づき従業員の実践に結びついている可能性が高い。

ゆえに、ここで挙げられている件数の多寡だけで判断されるべきではなく、感動サービスの実践を促進する上では最も根源的な要素というべきと考える。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－－

「結婚式を作り上げる上で担当者が親身になって時間をおしまず楽しく考え対応してくれる。社長の考えに共感が持てること、その考えが社内に展開されていてすばらしい。結婚式後もブラスファミリーとしていろんなイベントへの招待があり、長いつきあいをしてくれる。」

－－－

「このお店は駅から少し離れているので、立地的には恵まれておりません。また、女将がとっつきづらい雰囲気の方なので、それを理解したうえで訪問しないと、このお店の良さがわからないかもしれません。ただ、お客様には美味しい料理とお酒を楽しんでもらいたいということで、話を伺っていると料理の質にはこだわりを持たれていることがわかります。また、質にこだわるだけでなく、できるだけ価格を抑えてお客様が利用しやすいように配慮されています。特に県外からのお客様に対しては富山の美味しいものを食べてもらいたいということで、お客様の性別、年齢、好みなどからお客様ごとにコースの設計をしたりするところには驚きました。また、品のないお客様には『トイレで吐かれるための料理は作っていない』と言ったり、外でタバコを吸っていると近隣住民の方に迷惑になるからと注意を受けます。お客様第一だけれども、言うことはちゃんと言うという姿勢は素晴らしいと思います。」

－－－

１４）「8. 手間隙をかけた商品・サービス提供」

安易な効率化や手抜きをせず、手間を惜しまず価値を造り込んで提供された商品・サービスは、説明をせずとも価値が伝わり、お客様の感動を呼び起こすことができる。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「冬にお店に行ったところ、洋らんの贈り物を発送する仕事をしていた時に無料でホッカイロを鉢に貼っていた。聞いたところ、冬に東北に届けるお花には、痛まないように、温かくして発送しているとのこと」

－－

「７年前、父の糖尿病が悪化、緊急入院しました。実家は愛媛、私は神奈川で幼稚園児を含む３人の子供に加え、レギュラーの仕事もあって見舞うのも難しい状況でした。万一の場合に、父宛に手紙を書かねば、と思っていたところ、当病院 HP でメールを病院に送れば、それをきれいにレイアウトの上印刷して渡してもらえるサービスがあることを知り、すぐに利用させてもらいました。手紙よりも文章を整理しながら書くことができるし、速いし、当時携帯メールすらしていなかった父母宛の見舞状ツールとしては本当にありがたかったです。メール送信後、その日のうちにきれいなレターペーパーに印刷されたものが、病室に届けられたそうです。事務の方が忙しい業務の間にしてくださっているサービスなのでしょうか。父母も本当に驚き、喜んでくれました。その後、父は結局その病院で５年ほどお世話になり他界しましたが、病院には好印象を持ち続けていたようです。」

－－

１５）「1. 無料の交換・修理、快い返品対応」

無料の交換・修理、快い返品対応は、お客様が故障等で困っている場合であるだけに、親身な対応で助けてもらったという感謝、感動の気持ちを呼び起こす。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「数世代前ですでにバッテリーもへたっていてもおかしくない機種にもかかわらず、バッテリー不具合とのことで、リコールで最新機種に交換してくれました。普通の企業であれば、型も古く時効に近いので今更交換などしないと思うので、とうにあきらめていたにもかかわらず、特段の審査もなく最新機種に交換するところにお客様とお客様の体験を大切にする DNA を感じました。この会社のファンがいるのは知っていましたが、こういうところでファンになるのだな、と感じました。」

－－

「時計を落して動かなくなったので修理を依頼しに来店。店主は時計を見るなり４年前に自店で修理したことを私に告げ修理、修理完了後『以前修理していただいたので料金はいりません』とのこと。それ以来、小さな修理もお願いしている。」

－－

１６）「7. 自己犠牲をいとわない献身的サービス提供」

自己犠牲をいとわない献身的サービスほど崇高なものはないであろう。その姿勢自体が大きな感動を呼ぶが、その感動は、しばしばお客様からの感謝という大きな価値となって返ってくる。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「数年前、肝臓に大きな腫瘍があるとのことで、開業医から紹介状を戴いて診察を受け、精密検査を受けましたが、変わった症例だったため、再度の精密検査の後、診療後、先生達での症例会議があるので、その結果を心配だろうから電話をしようかといって下さったのでお願いしました。夜遅く担当医が自宅に電話を下さいました。先生達も昼食もとらず、遅くまで患者のために働いて下さって、とてもお疲れでしょうにお電話で説明して下さり、安心し、もう肝臓癌だと覚悟し、あきらめていましたが、その夜からぐっすり眠れました。ただただ感謝で一杯でした。先生の知り合いでもないし、ビップの患者でもないのに、親切にして下さった事は一生忘れられません。」

－－

「連休前、具合が悪くて診察に行き、血液検査をしました。その夜遅くに先生から直接電話があり、検査結果の数値が思わしくないので、容態が悪くなったら夜中でもかまわないので連絡をしてくださいとのこと。自宅の電話番号を教えていただき、不在のときは携帯につながるようになっているので、メッセージを入れておいてくださいと言われました。幸い大事には至りませんでしたが、連休で病院が休みだから困ったなぁと思っていたし、一人の患者をこんなに心配して下さるんだと、その心遣いにとても感動しました。」

－－

１７）「11. フルタイムの商品・サービス提供」

一般のお店（企業）が既に閉まっている時間にお客様の切実なニーズが発生することもしばしばある。そのような際に、時間を問わず利用できるサービスはお客様の緊急な問題解決に貢献し、大きな感動を呼ぶ。

典型的事例として、次のようなエピソードが寄せられた。

－－

「はじめて購入したボイスレコーダーのことで、使い方が、どうしてもわからなかったことを念のためにと持ってきていた商品の取扱説明書についていたメーカーの家電修理ご相談センターの電話番号だけをたよりに大晦日からお正月の深夜１時か２時くらいに旅先から電話したことがあります。『365 日 24 時間受け付けております』という表記がそこにはありましたが正直、半信半疑でした。それでもせっぱつまっていた私は、藁をも掴む気持ちで電話をかけました。何回かのコール音ののちに、つながらないだろうと思っていた私の予想は外れ、電話はつながりました。まるで平日の昼間のように受付担当者が話口に出てきてくれて商品名と疑問点を告げると少し時間はかかりましたが手元にあるのか商品と取扱い説明書で調べてくれました。とにかく、あの時間に相談できたことに驚きましたし、疑問の方も無事解決し凄く感動しました。今でも、手持ちの、その商品を見るとその時のことを鮮明に思い出します。」

－－

「アメリカからの帰国の途中、東京で１泊する必要があり深夜便の為１２時頃ホテルにチェックインしました。玄関前にホテルの担当者が、いままでお待ちしておりましたと名前で出迎えてくれており、その遅くなった状況にもかかわらず翌朝のルームサービスでの朝食の手配など深夜到着で疲れている中を配慮していろいろと手際良く対応し、客室へ導いてくれました。このホテルの対応は他のホテルには見られない細やかさで、サービスへ電話などをすると、常にその客の名前で受け答えしてくれます。多くのお客様の一人というのでは無く、まさに一人一人の宿泊客を大切にしている姿勢が感じられます。」

－－

4-2.お店（企業）のサービスに関する感動エピソード（年齢別の傾向）

【図 15　感動エピソード（年齢別）】

	実数						%					
	全体	30歳未満	30代	40代	50代	60代以上	全体	30歳未満	30代	40代	50代	60代以上
3.きめ細かな気配りのあるサービス提供	469	110	142	116	73	27	42.6	52.1	46.9	39.9	35.6	30.3
14.顧客情報・ニーズ把握による適切な対応	398	83	105	106	78	26	36.1	39.3	34.7	36.4	38.0	29.2
6.お客様に共感する温かみのある接客	337	70	105	85	53	23	30.6	33.2	34.7	29.2	25.9	25.8
2.予想外の製品・サービス提供	153	30	46	40	30	6	13.9	14.2	15.2	13.7	14.6	6.7
13.迅速かつ適切なトラブル・緊急時対応	133	20	40	40	23	9	12.1	9.5	13.2	13.7	11.2	10.1
12.味・鮮度の良い食品・食事提供	122	23	30	23	25	21	11.1	10.9	9.9	7.9	12.2	23.6
17.他にない施設、商品・サービス提供	106	13	28	34	25	6	9.6	6.2	9.2	11.7	12.2	6.7
20.顧客の顔・名前・好みの記憶力	78	16	21	27	13	1	7.1	7.6	6.9	9.3	6.3	1.1
9.本物・本質を追求した商品・サービス提供	73	5	18	15	24	11	6.6	2.4	5.9	5.2	11.7	12.4
15.和み、癒しのサービス提供	71	12	25	12	16	6	6.4	5.7	8.3	4.1	7.8	6.7
4.安全・安心を提供する商品・サービス提供	70	10	16	19	17	7	6.4	4.7	5.3	6.5	8.3	7.9
10.料金の特別割引、リーズナブルな価格設定	63	12	18	8	15	10	5.7	5.7	5.9	2.7	7.3	11.2
18.従業員の知識・スキル	63	6	17	19	16	5	5.7	2.8	5.6	6.5	7.8	5.6
16.有益な情報の提供	52	8	11	18	8	7	4.7	3.8	3.6	6.2	3.9	7.9
5.個人特性に合わせたサービスのカスタマイズ	48	8	18	6	10	6	4.4	3.8	5.9	2.1	4.9	6.7
19.経営者の経営姿勢	35	6	4	12	8	5	3.2	2.8	1.3	4.1	3.9	5.6
8.手間隙をかけた商品・サービス提供	27	5	5	9	7	1	2.5	2.4	1.7	3.1	3.4	1.1
1.無料の交換・修理、快い返品対応	26	2	8	9	3	4	2.4	0.9	2.6	3.1	1.5	4.5
7.自己犠牲をいとわない献身的サービス提供	26	2	7	10	6	1	2.4	0.9	2.3	3.4	2.9	1.1
11.フルタイムの商品・サービス提供	11	1	0	5	5	0	1.0	0.5	0.0	1.7	2.4	0.0
21.その他	33	3	4	16	5	5	3.0	1.4	1.3	5.5	2.4	5.6

１．若年層ほど「きめ細かな気配り」に感動

若年層ほど「3.きめ細かな気配りのあるサービス提供」に感動される回答者が多い傾向が表れている。

感動の理由として「3.きめ細かな気配りのあるサービス提供」を挙げる回答者は、40 代以上では３割台にとどまるのに対し、若年層ほど増加し、30 歳未満では過半数に達している。

２．60 代以上は「味・鮮度の良い食品・食事」「料金の特別割引、リーズナブルな価格」に感動

年代間の比較で、60 代以上のみ「12.味・鮮度の良い食品・食事提供」が２割を超えている。シニア層は量よりも質を求めること、若年層よりもそれらの質を見極める見識も備えていることがその要因と推察される。

また「10.料金の特別割引、リーズナブルな価格設定」を挙げる回答者も唯一１割を超えている。この背景にはシニア層、シルバー世代を対象とした特別割引、お得なセットプラン等、サービスを提供するお店（企業）が中高年を対象としたマーケティング上の施策を展開していることが促進材料になっているものと考えられる。

３．「本物・本質を追求した商品・サービス」は年齢が上がるほど増加

「9.本物・本質を追求した商品・サービス提供」は年齢が上がるほど増加する傾向が見られる。２）と同様、年齢が上がるほど、質へのこだわり、本物のテイストを求める傾向が強まると考えられる。

4-3.お店（企業）のサービスに関する感動エピソード（性別の傾向）

【図 16　感動エピソード（性別）】

	実数			%		
	全体	男性	女性	全体	男性	女性
3.きめ細かな気配りのあるサービス提供	468	178	290	42.6	35.2	48.8
14.顧客情報・ニーズ把握による適切な対応	398	185	213	36.1	36.6	35.9
6.お客様に共感する温かみのある接客	336	127	209	30.6	25.1	35.2
2.予想外の製品・サービス提供	152	73	79	13.9	14.5	13.3
13.迅速かつ適切なトラブル・緊急時対応	132	64	68	12.1	12.7	11.4
12.味・鮮度の良い食品・食事提供	122	61	61	11.1	12.1	10.3
17.他にない施設、商品・サービス提供	106	53	53	9.6	10.5	8.9
20.顧客の顔・名前・好みの記憶力	78	36	42	7.1	7.1	7.1
9.本物・本質を追求した商品・サービス提供	73	44	29	6.6	8.7	4.9
15.和み、癒しのサービス提供	71	37	34	6.4	7.3	5.7
4.安全・安心を提供する商品・サービス提供	69	30	39	6.4	5.9	6.6
10.料金の特別割引、リーズナブルな価格設定	63	33	30	5.7	6.5	5.1
18.従業員の知識・スキル	63	27	36	5.7	5.3	6.1
16.有益な情報の提供	52	27	25	4.7	5.3	4.2
5.個人特性に合わせたサービスのカスタマイズ	48	22	26	4.4	4.4	4.4
19.経営者の経営姿勢	35	18	17	3.2	3.6	2.9
8.手間隙をかけた商品・サービス提供	27	10	17	2.5	2.0	2.9
1.無料の交換・修理、快い返品対応	26	13	13	2.4	2.6	2.2
7.自己犠牲をいとわない献身的サービス提供	26	9	17	2.4	1.8	2.9
11.フルタイムの商品・サービス提供	11	6	5	1.0	1.2	0.8
21.その他	33	25	8	3.0	5.0	1.3

１．女性は男性より「きめ細かな気配り」「感じの良い接客」を重視

女性は男性よりも「3.きめ細かな気配りのあるサービス提供」「6.お客様に共感する温かみのある接客」を重視する傾向が顕著である。

問１の満足度の高い商品、サービスの選択理由と共通した傾向である。女性の場合、男性よりも感情、心理面へのきめ細かな気配りが大切であることが改めて示されている。

２．男性は「14.顧客情報・ニーズ把握による適切な対応」を最重要視

男性はエピソードの感動要因として「14.顧客情報・ニーズ把握による適切な対応」が36.6%と最も多いことが特徴である。

男性の場合、サービスに対する事前期待の充足度、ニーズへの対応が満足度に強く影響することがうかがわれる。

4-4.お店（企業）のサービスに関する感動エピソード（業種別の傾向）

「お店（企業）のサービスに関する感動エピソード」の業種別ご回答状況は、以下の通りである。

【図 17　業種別回答件数分布（感動エピソード）】

	実数	%
1.農業，林業	4	0.4
2.漁業	0	0.0
3.鉱業，採石業，砂利採取業	0	0.0
4.建設業	6	0.5
5.製造業	48	4.4
6.電気・ガス・熱供給・水道業	1	0.1
7.情報通信業	10	0.9
8.運輸業，郵便業	27	2.4
9.卸売業，小売業	240	21.8
10.金融業，保険業	12	1.1
11.不動産業，物品賃貸業	2	0.2
12.学術研究，専門・技術サービス業	2	0.2
13.宿泊業	88	8.0
14.飲食店	407	36.9
15.持ち帰り・配達飲食サービス業	73	6.6
16.生活関連サービス業，娯楽業	94	8.5
17.教育，学習支援業	3	0.3
18.医療業	71	6.4
19.社会保険・社会福祉・介護事業	8	0.7
20.複合サービス事業	2	0.2
21.サービス業（他に分類されないもの）	3	0.3
22.公務	1	0.1
23.不明・分類不能	1	0.1
サンプル数	1103	100

「お店（企業）のサービスに関する感動エピソード」の業種別の傾向を次頁以降に示す。

【図 18　感動エピソード（業種別グラフ）】

		3 きめ細かな気配りのあるサービス提供	14 顧客情報・ニーズ把握による適切な対応	6 お客様に共感する温かみのある接客	2 予想外の製品・サービス提供	13 迅速かつ適切なトラブル・緊急時対応	12 味・鮮度の良い食品・食事提供	17 他にない施設、商品・サービス提供	20 顧客の顔・名前・好みの記憶力	9 本物・本質を追求した商品・サービス提供	15 和み、癒しのサービス提供	4 安全・安心を提供する商品・サービス提供	10 料金の特別割引、リーズナブルな価格設定	18 従業員の知識・スキル	16 有益な情報の提供	5 個人特性に合わせたサービスのカスタマイズ	19 経営者の経営姿勢	8 手間隙をかけた商品・サービス提供	1 無料の交換・修理、快い返品対応	7 自己犠牲をいとわない献身的サービス提供	11 フルタイムの商品・サービス提供	21 その他
実数	全体	469	398	337	153	133	122	106	78	73	71	70	63	63	52	48	35	27	26	26	11	33
	1.農業，林業	1	0	0	2	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	4.建設業	2	3	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
	5.製造業	15	21	10	9	6	0	4	0	6	1	3	3	4	4	0	3	2	8	0	2	3
	6.電気・ガス・熱供給・水道業	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7.情報通信業	1	4	2	0	5	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	1	1	1	0	0	1
	8.運輸業，郵便業	18	5	4	4	6	0	2	0	2	3	1	2	0	0	1	0	1	0	1	0	0
	9.卸売業，小売業	88	95	75	22	29	12	12	15	10	12	14	7	21	25	8	2	8	14	7	1	6
	10.金融業，保険業	4	5	3	2	3	0	0	1	1	1	3	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
	11.不動産業，物品賃貸業	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
	12.学術研究，専門・技術サービス業	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	13.宿泊業	48	30	41	18	10	8	17	5	2	4	2	5	5	0	5	0	0	0	2	1	2
	14.飲食店	187	142	130	60	33	79	49	42	30	28	13	39	12	9	22	19	10	1	3	2	3
	15.持ち帰り・配達飲食サービス業	23	16	23	5	7	19	18	1	8	7	1	1	1	3	3	5	1	0	2	1	2
	16.生活関連サービス業，娯楽業	39	39	31	18	14	2	3	9	5	8	10	4	7	1	3	1	0	1	1	0	5
	17.教育，学習支援業	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1
	18.医療業	31	28	12	11	15	0	0	5	6	6	15	2	10	3	2	4	1	0	9	4	1
	19.社会保険・社会福祉・介護事業	3	4	2	0	1	1	1	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
	20.複合サービス事業	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	21.サービス業（他に分類されない）	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0
	22.公務	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
	23.不明・分類不能	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
%	全体	42.6	36.1	30.6	13.9	12.1	11.1	9.6	7.1	6.6	6.4	6.4	5.7	5.7	4.7	4.4	3.2	2.5	2.4	2.4	1.0	3.0
	1.農業，林業																					
	4.建設業																					
	5.製造業	31.3	43.8	20.8	18.8	12.5	0.0	8.3	0.0	12.5	2.1	6.3	6.3	8.3	8.3	0.0	6.3	4.2	16.7	0.0	4.2	6.3
	6.電気・ガス・熱供給・水道業																					
	7.情報通信業																					
	8.運輸業，郵便業																					
	9.卸売業，小売業	38.3	41.3	32.6	9.6	12.6	5.2	5.2	6.5	4.3	5.2	6.1	3.0	9.1	10.9	3.5	0.9	3.5	6.1	3.0	0.4	2.6
	10.金融業，保険業																					
	11.不動産業，物品賃貸業																					
	12.学術研究，専門・技術サービス業																					
	13.宿泊業	54.5	34.1	46.6	20.5	11.4	9.1	19.3	5.7	2.3	4.5	2.3	5.7	5.7	0.0	5.7	0.0	0.0	0.0	2.3	1.1	2.3
	14.飲食店	46.3	35.1	32.2	14.9	8.2	19.6	12.1	10.4	7.4	6.9	3.2	9.7	3.0	2.2	5.4	4.7	2.5	0.2	0.7	0.5	0.7
	15.持ち帰り・配達飲食サービス業	31.5	21.9	31.5	6.8	9.6	26.0	24.7	1.4	11.0	9.6	1.4	1.4	1.4	4.1	4.1	6.8	1.4	0.0	2.7	1.4	2.7
	16.生活関連サービス業，娯楽業	42.4	42.4	33.7	19.6	15.2	2.2	3.3	9.8	5.4	8.7	10.9	4.3	7.6	1.1	3.3	1.1	0.0	1.1	1.1	0.0	5.4
	17.教育，学習支援業																					
	18.医療業	43.7	39.4	16.9	15.5	21.1	0.0	0.0	7.0	8.5	8.5	21.1	2.8	14.1	4.2	2.8	5.6	1.4	0.0	12.7	5.6	1.4
	19.社会保険・社会福祉・介護事業																					
	20.複合サービス事業																					
	21.サービス業（他に分類されない）																					
	22.公務																					
	23.不明・分類不能																					

１．製造業、卸・小売業では「顧客情報・ニーズ把握による適切な対応」が感動の要因

製造業、卸売業・小売業では「14.顧客情報・ニーズ把握による適切な対応」が他業種と比べ感動の要因となっているケースが非常に多いことが特徴である。製造業では感動エピソードの 43.8%、卸売業・小売業では 41.3%と、いずれも４割を超えるエピソードで感動の理由となっていることがうかがわれる。

製造業、卸売業・小売業では、商品を納入するだけに、それがお客様のニーズに適合しているか否かが決定的理由となることはもっともと思われる。その前提として、お客様のニーズを分析するための情報収集およびそのためのスキル、感受性、支援システムの充実が望まれる。

２．宿泊業は「3.きめ細かな気配りのあるサービス提供」が過半数、「6.お客様に共感する温かみのある接客」も半数近く存在、「2.予想外の製品・サービス提供」も効果的

宿泊業は「3.きめ細かな気配りのあるサービス提供」が 54.5%と過半数のエピソードで感動要因となっている。「6.お客様に共感する温かみのある接客」も半数近くに達している。これらは宿泊業という業種特性を考えると当然の理由と思われる。

また「2.予想外の製品・サービス提供」も２割超と、他業種と比べ群を抜いて多いことが特徴である。旅行にしろ出張にしろ、宿泊をするケースは非日常的場面であるだけに、予想を超えるもてなしを受けると、強い感銘を受けるようである。

とりわけ親しい間柄、家族、恋人等と特別の時間を過ごす場面など、予想外のサービス提供はお客様に感動を与え一生記憶に残る想い出となるようである。

３．飲食店は「きめ細かな気配り」「味・鮮度」が他業種と比べ顕著

飲食店は「3.きめ細かな気配りのあるサービス提供」が半数近くのエピソードに感動要因として含まれている。また「12.味・鮮度の良い食品・食事提供」も２割弱と、他業種と比べ多いことが特徴である。

飲食店という業種から見て、当然ともいえる傾向であるが､改めて認識を深めサービス提供の際に留意したいポイントである。

４．持ち帰り・配達飲食サービス業では「味・鮮度」に加え「他にない施設、商品・サービス」が感動に寄与

持ち帰り・配達飲食サービス業では「12.味・鮮度の良い食品・食事提供」の 26.0%に加え「17.他にない施設、商品・サービス提供」も 24.7%と、他業種と比べ感動に寄与しているケースが多いことが特徴である。

持ち帰り・配達飲食サービス業の場合「12.味・鮮度の良い食品・食事提供」は当然として、他にはないオンリーワンの施設や商品・サービスによる差異化がお客様に感動を提供するために有効であることがわかる。

５．生活関連サービス業・娯楽業では「14.顧客情報・ニーズ把握による適切な対応」が主な感動要因に

生活関連サービス業・娯楽業では「3.きめ細かな気配りのあるサービス提供」と並んで「14.顧客情報・ニーズ把握による適切な対応」が４割を超え、主な感動要因の一つになっていることがわかる。製造業、卸売業・小売業と類似した傾向である。

６．医療業では「きめ細かな気配り」「患者情報・ニーズ把握による適切な対応」に加え「迅速かつ適切なトラブル・緊急時対応」が重要

医療業では「3.きめ細かな気配りのあるサービス提供」「14.顧客（患者）情報・ニーズ把握による適切な対応」が、他業種同様感動要因として多いことに加え「13.迅速かつ適切なトラブル・緊急時対応」の件数が全感動エピソード中２割を超え、他業種よりも顕著に多いことが特徴である。

人の命を預かる医療機関の使命から見て当然ともいえるが、あらためて迅速かつ適切な緊急対応が患者本人や家族の感動につながることが示されている。

Ⅳ. ヒアリング調査結果の概要

1. 株式会社　アメディア

1. 会社の概要

会 社 名：株式会社　アメディア　　(2012 年現在)
所 在 地：東京都練馬区豊玉上 1-15-6　第 10 秋山ビル 1 階
代 表 者：望月　優　　創業年：1989 年
事業の概要：
・視覚障がい者向け機器の開発・販売
・視覚障がい者及び福祉関係者向けパッケージ・ソフトウエアの開発・販売
・点字プリンタの販売
・視覚障がい者向け電子機器の販売
主商品・製品：よむべえ、電子ルーペ各種
従業員数：正規１２名　　非正規　　名
売 上 高： 262,629（千円）　　売上高経常利益率：0.14%
経営理念：
情報とテクノロジーで障がい者の自立支援！
私たちは、情報とコミュニケーションで人々がつながり、
技術と交流で障がい者 が自立できる環境づくりを促進します。

2. 会社の沿革・特徴

1989 年に望月優氏によって設立された株式会社アメディアは、視覚障がいを持つ方々に対して読む事のすばらしさを再び経験していただきたいという思いのもとに事業が開始された。

もともとは東京都北区に事業所を構え、その後高田馬場駅を降りて早稲田通りに面した場所に事務所移転した。そして今年練馬区豊玉上に事務所を移転し社員 12 名とともに日々はげみ現在に至る。

視覚障がいが持つ重大な問題点として情報を読み取ることの困難と移動の不自由なことがあると望月氏は語る。この見えないというニーズが社会に存在し、そして自身の想いから社会問題の重大な部分にメス（視覚障がいに関する考えや公共設備等の充実化）を入れていったのがこのアメディアだ。

設立当初はソフトウェアや機器の輸入で事業を拡大していった。初めは望月氏が１人で事業をしていたが、事業を拡大することができ、そして様々な商品を取り扱う中で音声の読み上げ機能に着目し開発され、1996 年アメディアが世に知られるようになったきっかけとなる「ヨメール

version　1（文章データをスキャナでパソコンに取り組み音声化させる商品）」が発売されるに至った。この商品は当時の視覚障がい者に対する商品としては画期的であり「日経優秀製品・サービス賞」の優秀賞を受賞するに至った。

望月氏がアメディアを起こすきっかけとなる資料を読むことの困難な事から得た不自由さを解消したい。文字を読むことができなくても音で聞くことができれば自分で情報を得ることができる。そんな商品ができれば視覚障がいの方々の役に立てるという思いがあったからこそ世のため人のためになるこの商品が開発されたのだ。

その後その発展機としてさらに使いやすくコンパクト化したのが 2003 年に現在の主力商品として発売している「よむべえ」だ。現在ではよむべえのバージョンアップと電子ルーペ（撮像素子、光学センサーを内蔵して、文字や図を拡大してモニタに表示する装置）を次期主力商品として世に提供している。そして世界にある良い商品をお客様のために仕入、本当に役に立つのかと何十何百とサンプル調査を行い提供し、時には自社商品を開発し社会の目を患う人々のために商品を提供し今日に至っている。

3.　感動商品・サービスについて

考えた事があるだろうか。自分の目から視力が失われるという事を。人は健全な状態で生まれてくるのが普通である。しかし、生まれながらに障がいを持ったり、ふとした出来事によって障がいを負ったり、また年齢が重なる事によっての機能低下による視覚障がいを負うことは日常的にあると思う。そうなった時、普段の日常生活を送る事はできるのだろうか。現状の社会で少しは整備されているものの視力を失った人に対する環境整備はまだまだできていないのが現状だ。

同社の経営理念「私たちは、情報とコミュニケーションで人々がつながり、技術と交流で障がい者が自立できる環境づくりを促進します」にあるように同社の商品は視覚障がい者の自立支援のもとにコンセプトが考えられ、多くの商品が揃えられ提供されている。そして日常の読む事のできるすばらしさを得る事ができ少しでも自立の為に役立つ商品を選定している。

望月氏は既存の商品でも障がいを持った方に対して応えることができる商品は多くあり、世界から取り寄せるスタンスで商品選択を行う考え方を持っている。しかし存在しない商品で、かつ、文章を読み上げることができるニーズがあると確信した同氏はヨメール（現よむべえ）の開発を行うことで、目が見えない障がいを持った方々に対して光を与えることになった。初期に開発された商品としてはパソコンを利用して文章を読み込むことで音声変換を行うというものだった。しかし技術革新が起こり、よむべえになることでパソコンを利用しなくても A4 サイズまでの文字を認識し、コンパクトかつ簡易化を行うことになり非常に利用しやすくなったのだ。この商品が世に出ることによって目が見えない状態では文字を読む事も困難とされていた社会の考え方は崩され、今でも年間 600 台、月に 50 台前後に及んでおり、役に立つ商品を世に提供している。

なにより利用者の方々に喜ばれており、目が見えないという状況からの解放、つまり自立化と読めることのすばらしさを提供している。

4. その他

世の中に存在するニーズにこたえるためには、どんなニーズがあるかを考える必要がある。日本の技術力は優れているけれど、ハイパフォーマンスを実現することを消費者が望んでいるのかを考える必要がある。ハイパフォーマンスを実現することで消費者価格が高くなり、物が売れなくなるというケースがあり、結果として企業のパフォーマンス力の低下、引いては人材の流出につながってしまうと同氏は考えており、適切なニーズをいかにしてくみ取るかが重要であると言う。

また同氏は人材育成に関しても現在関心を持っており社員が学ぶ環境に関して整える状況に尽力している。そしてなにより社員を成長させるには上司が成長を、上司が成長するには社長が成長しなければならないと同氏は考えており日々の勉強に励んでいる。

また同社では定期的にイベントを行っており、2012 年 12 月 23 日に行われるアメディア祭においては主に視覚障がい者の方の役に立つ為の最新の機器の紹介とともに交流を深める事を行っている。その他公共の場、主に図書館等において 160 か所以上に及ぶよむべえを設置することで誰しもが本を読むことのできる喜びを得ることができるよう社会に対して技術提供しているすばらしい企業である。

私たちの生活はまだまだ健常者がベースとなる生活基準によって成り立っている。しかしそれでは社会的にハンデをもっている人々にとって暮らしやすい生活は送ることはできない。まして健常であることが当たり前であるという考えを持っている人々にとってはその価値観に気付くことすらできないかもしれない。

株式会社アメディアはこうした社会的な課題にメスをいれこれからも視覚障がいを持つ方の傍らに立ち生活の一部を支える企業としてあり続けるすばらしい企業なのだ。

（芹澤　和樹）

2. R&M リゾート株式会社

1. 会社の概要

会 社 名：東府や Resort&Spa-Izu（R&M リゾート株式会社）　（2012 年現在）
所 在 地：本社：新潟県妙高市　サービス提供地：静岡県伊豆市吉奈 98
代 表 者：石井龍二　　創業年：2010 年 11 月 3 日
業　　種：旅館・ホテル業
従業員数：正規 25 名・非正規 20 名
社　　是：
＊内外のお客様に、和のリゾート＆スパとして自然（山、温泉、清流、蛍）の美と寛ぎを提供する
＊吉奈温泉東府屋 400 年の原点“子宝の湯”をアピールする。（吉奈温泉は 1300 年）
＊常に感性を大事にし地元産食材を中心に、上質な食事、商品を提供する。
＊土地、文化に触れる行事、コミュニケーションを通して、地域貢献出来る環境を作る。
＊女性が安心し、開放的に敷地内を散策出来る環境を作る。
＊日本文化、大賞ロマンを感じる風情、雰囲気作りを大切にし、映画、ロケ等に利用されるようにする。
＊上記とは対照的に、現代日本文化にあるユニークな独自色を強く出し、新しい和のリゾート＆スパを追求し調和させる。

2. 会社の沿革・特徴

伊豆半島のほぼ中心に位置する、伊豆市にある吉奈温泉は、奈良時代の行基という僧が 724 年に善名寺を建立した際に発見されたと伝わる、約 1300 年の歴史のある温泉地である。

その後、徳川家康の側室であるお万の方が、子宝の湯として知れていた温泉の評判を聞いて滞在し、めでたく 2 児を授かった事から有名になったと言われている。

当館の前身である東府屋旅館という名前は、家康公がしばしば訪ねたことに由来していると言われ、近年では志賀直哉氏や阿川弘之氏などの、多くの文人にも愛された格式のある旅館であった。

しかしながらバブル崩壊以降、宿泊客の減少や多額の金融債務で苦しい経営状態が続き、いよいよ売却先をと探していたところ、地元静岡県長泉町出身で、米国やカナダで持ち帰りずし店を経営する、AFC 社代表の石井龍二社長の目にとまり、石井氏が 2009 年に営業権の譲渡を受け、再生に乗り出すことになった。

現経営者である石井氏は、20 代で渡米して会計学を学んだ後に、地元の会計事務所に勤め、その後 1986 年にアメリカで AFC 社を設立し、すしの実演販売店のフランチャイズ展開を始めた。現在では全米やカナダに約 3000 店舗展開し、オーストラリアにも進出している。

同氏はアメリカに在住しながらも、2004 年には経営難に陥っていた新潟県妙高高原の赤倉観光ホテルを買収して経営を継承し、新館の建設や、併設されているゴルフ場等を活用した高付加価値のサービス提供をアピールして再建に取り組み、軌道に乗せた。

石井氏にとって、2 件目となる東府屋旅館の再生は、2009 年より同氏が代表を務める R&M リゾート株式会社が経営を引き継ぎ、旅館名は「東府や Resort&Spa-Izu」と改称した。客室数は 23 室、収容人員は約 90 人というこれまでの旅館の規模を維持しながら、１泊２食付きの料金をお 1 人様約 3 万円と設定し、低価格路線とは一線を画した、30～40 代の女性向きのリゾート温泉を目指すとともに、外国からの観光客もターゲットに設定した。

東府屋旅館の継承を決めた理由について石井氏は、「同郷を思うところもあったが、地域の温泉旅館として持っている伝統や、周囲を包む自然環境にも可能性を見出した。」と言う。

建物のうちで老朽化した入り口部分は取り壊して新築し、川沿いの客室の一部を取り壊して庭園にした他、江戸時代の木造建築「山菜亭」は補強して営業再開後の目玉にした。更には同旅館のスタッフは、希望する者はそのまま新しい施設でも雇用を継続することにした。

3. 感動商品・サービスについて

2009 年の東府屋旅館の閉館後、引き続き社員として雇用を希望した主要スタッフは、リニューアルオープンまでの約 8 ヶ月もの間、新潟の赤倉観光ホテルにて実地研修を受けて、同ホテルに根付いたサービス精神を継承し、東府屋旅館の持つ約 400 年の歴史に相応しい接客を、2010 年 11 月に「東府や Resort&Spa-Izu」としてリニューアルした後も提供している。

約 3 万 6 千坪の敷地の中に客室数 23 室という贅沢な空間は、訪れる人を癒し、リラックスしたひと時を過ごすのに一役買っている。

旅館の居心地の良さと、ホテルの隅々まで行き届いたサービスの提供という、旅館とホテルが備えている、良い所を取り入れる様に心掛け、お客様の声がいつでもダイレクトにスタッフに届くようにと、各部屋や食事の際の担当者を細かく決め、お客様が日常から開放されて過ごす場として選ばれた当館での、心地よい空間と時間の提供に細心の注意を払っている。

何かしらのマニュアルに頼るサービスは、画一化していて本物のサービスではないという考えから、いわゆる接客マニュアル等は当館には存在していない。元来より赤倉観光ホテルで培われて来た、先輩から後輩へ、人から人へと教えあうやり方で、サービスの心を伝え続けている。

当館の人気サービスの一つに、館内で着用する浴衣の色柄を選べるサービスがあるが、「浴衣以外にも是非、作務衣を置いて欲しい」というリクエストが多く寄せられる事を受けて、早速取り揃える事となった。

お客様からの貴重な意見を聞けるようにと、各部屋にはアンケートを置き、そこにいただいた要望にも迅速に対応している。中でも希望の多かったオーディオは、早速各部屋に設置し、部屋で有料にて提供していた珈琲ドリップの無料化も行った。又、開館 2 年目にして、早くも部屋付きの露天風呂のリニューアルも手がけ、お客様からの要望には出来る限りの対応を心掛けている。

今春には、敷地内に片道 40 分程のトレッキングコースを新設し、レンタルのトレッキングシューズを履いて、富士見平という展望台まで登ると、そこから富士山の雄姿をはっきりと眺めることが出来る。伊豆の豊かな自然を味わいながら健康維持にも役立つ、お客様にも好評な滞在型サービスを提供することが出来た。

今後の計画としては、更なる心地よい空間の提供と、おもてなしサービスの向上を目指して、新館の建設も計画している。

実は、東府や Resort&Spa-Izu としてオープン前のリニューアル準備期間中に、隣接した旅館「芳泉荘」から経営譲渡の相談を受け、当初の宿泊施設のみの設定から、一般のお客様の出入りも自由にしたリゾート形式の空間の提供へと、急遽転換する事になった。旧芳泉荘の立派な本館は、大正モダン漂う中で食事を楽しんでいただけるレストラン「大正館」としてリニューアルさせ、客室の跡地には広く整備した芝生の庭を作り、そこにはベーカリー&カフェ「足湯テラス」を設けた。赤倉観光ホテルより赴任したシェフが焼くパンを、ホテルに滞在するお客様ばかりでなく、一般のお客様にも味わっていただく事が出来る様にした。購入したパンを、敷地内でゆっくりと味わっていただけるようにと、自慢の温泉を使った足湯を併設し、お湯に足を浸けながら、食事と会話を楽しむことが出来るようになった。

又、この芝生の広場には野外ステージも整備し、地元町内の夏祭りに場所を提供したり、催し物に利用いただいている。又、毎月第 3 日曜日には、地元に古くから伝わる「天城連邦太鼓」が催され、宿泊者は勿論、地元の方から県外の方まで多くの人が足を運ぶ人気の催し物となっている。

4. その他（関係資料・店の雰囲気・社員の評価等）

当館の現在の女将は、前身である東府屋旅館の女将が引き続き勤めている。古くからご贔屓いただいたお客様にも、引き続き変らぬ安心感でご利用いただける環境を整えている。

旧来の社員さんを引き続き雇用するスタンスは、石井オーナーの元来からの方針であり、グループ企業である赤倉観光ホテルの経営譲渡の際にも、引き続き勤務を希望する社員の雇用は継続した。

当館は、山間地の小さな集落の中にある宿という立地からも、地元の皆さんとの協調を大切にすることを念頭に置いて営業している。地域のコミュニケーションの場として当館の敷地を自由に解放し、夏祭りや発表会、各種の催し物等、地域住民の憩いの場として自由に利用していただいている。

様々な取り組みが功を奏し、当館は開業 2 年目にして、金額は非公表ながらも黒字化を達成した。年間の客室の平均稼働率も 70%を越えている。

近年増えつつある単身宿泊希望の方々からも、「居心地が良かった」と大変な好評をいただいている。又、お客様の要望の多かった、ペットも宿泊可能な客室を設けて、ペット用の浴室も用意し、周りを気にせずにペットと共にゆっくりと楽しんでいただくことが出来る様に工夫したり、幅広い層の沢山のお客様から好評を得ている。

当館では、質の高いサービスの提供を安定して行っていく上で大切な、社員教育にも力を入れている。新入社員は、入社後１ヶ月間は赤倉観光ホテルで研修を受け、そこに古くから伝わるホテルマンとしての自覚やスキルを身につけた後に、伊豆の当館に戻って来て支配人や女将、職場長から実務研修を受ける。おおよそ半年の研修期間を経て、スタッフとしてお客様の前に立つことになる。

入社後も、社員研修は２週間に１回、ロールプレイ方式で支配人と行う。例えばお客様からクレームが出た際には、その再現を行い、接客方法の何が悪かったのか、どう対応すればよかったのかをチェックし合って、同じミスが起こらないように努力している。

このように当館では、古くから伝わる歴史を尊重しながらも現代のニーズにあったサービスの提供を、常日頃から心掛けている。その為にも地域に根ざした活動を続けることが大切だと考え、積極的に地元社会に溶け込む努力をしている。

昨今の伊豆の観光業は、完全に疲弊しており、今以上に官民が協力して、サービスのクオリティアップを心掛け、顧客満足度を上げる努力をしていく必要がある。1 度は遠のいた顧客の足を、再び伊豆の地に向かわせるような努力をしていかなければならないと考えている。自社の繁栄だけでない、地域に根ざした組織づくりを目指している。

（望月輝久）

3. 特定非営利活動法人　生野共働の家

1. 法人の概要

法 人 名：特定非営利活動法人 生野共働の家　　(2012 年現在)
所 在 地：「ぱん食店 こさり」大阪府大阪市生野区巽北 4 丁目 13 番 20 号（主たる事務所）
第２店舗「ウィールチェアー」大阪府大阪市生野区桃谷 3 丁目 10 番 7 号
代 表 者：今井 満彦　　創業年：1988 年（法人化 2009 年）
主商品・製品：パン・クッキー等の製造・販売、オーガニックカフェ、自然食品の販売
（他に、グループホーム運営）
従業員数：「ぱん食店 こさり」正規 10 名（健常者 4 名、障がい者 6 名）
非正規 1 名（健常者）
「ウィールチェアー」正規 3 名（健常者）、非正規 7 名（障がい者）
売 上 高：（2011 年度）：「ぱん食店 こさり」21,000 千円（別に補助金 7,400 千円）
第２店舗「ウィールチェアー」3,200 千円（同 5,900 千円）
運営理念等：「おいしくてより安全なパンづくり」
「障がい者と健常者が対等に共に働くこと」

2. 感動商品・サービスについて

① プロとして誇り高き「おいしくてより安全なパンづくり」

大阪市生野区の地下鉄北巽駅からほど近く、「天然素材・無添加」の大きな文字の看板がかかった３階建ての建物。それが、おいしくて、身体にやさしくて、そして、人に優しいパン屋さんとして、地元の人から評判の「ぱん食店 こさり」である。

「こさり」では、「おいしくてより安全なパンづくり」を理念に、素材一つひとつに細かくこだわってパンを作っている。パンの生地はすべて、国内産小麦、天然酵母、生イーストを使って焼いている。副材料にも気を配り、野菜や果実、レーズン、クルミなどは無・低農薬、有機栽培のものを使っている。パンに入れる具も、ほとんどすべてが自家製造で、餡、クリーム、ジャム、ピザやカレーのソースなども自前で作っている。チリトマトウィンナーパンのチリソースも、玉葱を刻むところから自前で作る。

オーダーパン（対応パン）も積極的に製造・販売しており、糖尿病の人には砂糖を使用しないパン、アトピー性皮膚炎の子供には卵を使用しないパンなど、顧客の要望に応じたパンを次々と開発している。「こさり」のパンがすごいのは、身体にやさしくて安全な上に、味が他の多くのパン屋に勝るほどにおいしいと評判なことである。パンと共に製造・販売するクッキー等も食品添加物を入れずに無添加で作っており、店内に併設する喫茶でもメニューはすべて無・低農薬、有機栽培のものを使用している。

② アトピーの子供たちに“友達と同じパンが食べられる”感動を

最近はアトピー性皮膚炎の子供が多く、パンを食べさせられなくて困っている母親たちが多い。普通のパン屋では、パンをやわらかく膨らませるために、卵や乳製品などが当たり前のように入っており、アトピーに影響があるからである。子供たちが通う保育園でも、給食でパンを出す際には、アトピーの子供だけはご飯を食べてもらうなどの対策を取ることが多い。そうした中、アトピーでも食べられる対応パンの注文を受けた「こさり」では、卵や乳製品を入れなくてもパンの生地がかたくなりにくいように、代用品として菜種油を入れてやわらかくする工夫をした。また、パンの種類ごとに工夫をして、例えば、メロンパンでは卵を抜いて、その代用品にかぼちゃを使って黄色い色を出すようにした。それにより、アトピーの子供も友だちと同じ種類のパンを平等に食べられるようになった。

こうした「こさり」独自のパンは評判となり、保育園では逆の発想も生まれていった。アトピーでない他の多くの子供たちが、アトピーの子供に合わせたらいいのではとの考えから、アトピー用に「こさり」が開発したパンを全ての子供たちに出すようにしたのである。そして、「こさり」には多くの数まとまった単位でパンの注文が来るようになった。今では、10 箇所ほどの保育園に「こさり」独自のパンの販売を行っている。店舗販売では雨の日などに売れ行きが落ちる時もあるが、保育園では安定して購入してもらうことができ、運営の基盤を支える重要な柱となっている。

3. 地域に密着し開かれた経営で売上アップ

ぱん食店としての「こさり」は、障がい者の共働作業所としての顔も持っており、その立ち上げは 24 年ほど前にさかのぼる。1988 年 11 月、身寄りのない重度重複障がいを持った 1 人の青年の家として発足し、その住居の 1 階部分を手づくりパン製造作業所（旧店舗）として活動を始めた。それまで多くの共働作業所では内向きの仕事が多かったことから、地域と密着し、仕事に活気が出て、毎日買ってもらえるものは何かと考えて、「手作りパン」の店をやることにした。今でこそ、障がい者が健常者と一緒に働くパン屋は珍しくなくなったが、「こさり」は全国でそのさきがけ的な役割を果した。「こさり」の店名は、ハングルで「ワラビ」の意味で、“地域にしっかり根付き、根気よく、力強く成長する”という思いが込められている。

創業当初は、パンがなかなか売れなかったが、様々な形で営業活動を展開することで定期的な注文を獲得していった。車イスの障がい者スタッフらは、街頭や駅前、区役所前などで“ゲリラ”的に販売を行うなど試行錯誤を繰り返した。1993 年には、第 2 店舗「ウィールチェアー」を開店し、パン・クッキー等のほか様々な自然食品を仕入れて販売を始めた。そして、「こさり」を始めて 10 年過ぎた頃から「新しい展開をしよう」との機運が高まり、2000 年 7 月、スタッフらが資金を出し合って、現在の大通りに面した店舗を開店（移転）した。それにより、売上アップとともに、スタッフの待遇改善と「脱作業所」、そして地域に開かれた人的交流の促進を一層図っていった。

創業当初は、奇異の目で見られることの多かった障がい者スタッフの出張販売も、今では地域の人々に認知され、喜ばれるようになっている。大阪市役所や大阪府庁、大手家電メーカーの工場、地元の高校、老人ホームなどで定期的に出張販売をしている。毎日出張販売する区役所の庁舎内では、窓口へ行く経路の一番良い場所で販売させてもらっている。

4. 創業当初から貫かれる「人に優しい共働経営」

「こさり」の経営では、役員も一般スタッフも、障がい者も健常者もすべてのスタッフが皆「対等に共に働く（共働）」という理念がベースになっている。「こさり」には、知的・身体・精神の様々な障がいを持ったスタッフがおり、一人ひとり異なる性格や特技が個性となって仕事の分担にも活かされている。障がい者も健常者と同様に一人でも欠けると業務に支障が出る。毎月1回スタッフ全員が集まって報告・議論するスタッフ会議でも、「こんなことが気になる」とか、「ここをこうしたらどうか」などの意見を自由に出し合い、共働で運営する姿勢を貫いている。パンの新商品開発でも、スタッフ全員が試食し、皆でこれだったらいけるとなった段階で店に出している。

地元で評判のパン食店として24年間の歩みを支えてきているのが、こうした「おいしくてより安全なパンづくり」へのこだわりと「人に優しい共働経営」という一貫した理念なのである。

（今瀬　政司）

4. 学校法人　池谷学園　冨士見幼稚園

1. 法人の概要

法 人 名：学校法人 池谷（いけのや）学園　冨士見幼稚園
所 在 地：神奈川県横浜市港北区綱島西 1-12-19
代 表 者：園長　玉川　弘
業　　種：幼稚園
従業員数：13 名
教育方針：自由で明るい冨士見の子ども
・自分で考え自分で行動できる子ども
・友だちと一緒にあそべる子ども
・思いやりの心を持つ子ども

2. 法人の沿革・特徴

昭和 28 年 3 月 1 日設立。昭和 40 年代に、現園長の玉川氏が継父から園長職を引き継ぎ、以下に述べるような特徴的な教育を積極的に取り入れてきた（特に当時は、ほとんどの幼稚園がこのような取り組みに興味を示さず、批判の声もあったという）。

同園の教育の主な特徴は以下の通りである。

①　統合保育：障がい児と健常児が共に生活しお互いに理解しながら共に生きることを学ぶ

同園は障がい児の受け入れに積極的である。この環境の中で、園児たちは、障がいのある友だちも特別視せず、１つの個性として受け入れ、必要な手助けを差し伸べる優しさ・気遣いができるようになっている。

②　縦割保育：異年齢の子どもがかかわりあいながら、人間関係やあそびの幅を深めていく

同園では年齢毎の横割り保育とともに、年長から年少までいくつかの縦割りグループに分けた縦割保育も行っている。この縦割保育の中で、年長児たちは、特にまだ小さい年少児たちの世話を優しくしっかりできるようになる。また園の行事（運動会、発表会その他、全ての行事）の内容は、年長児たちの話し合いによって決められるように配慮されており、年長児の自主性を伸ばし、自信を持たせる保育が徹底されている。また年中・年少児たちは、そのような頼もしい年長児と日々一緒に生活することで、憧れの眼差しで自分たちも早く年長さんのようになりたい、とよい刺激を受けつつ成長を遂げていく。

③　経験保育：あそびや生活から得る経験や体験を大切にする

日常の保育の中での子供たちの気づき・経験を大切にする。例えば、靴箱の名前シールなども始めはあえて貼らずに置いておき、園児たちが不便さを感じた時に、園児たちが話し合って発案できるような経験を重視している。

3.　感動保育

同園の保育の特徴は前述の通りであるが、その保育の効果は園児たちの成長だけにとどまらず、その保護者も巻き込んだ理想的な育児環境に繋がっているものと思われる。具体的なエピソードは以下の通り。

①　保護者による障がい児サポートボランティア

前述の通り、同園は障がい児の受け入れに積極的であるが、元々は障がい児の保護者は毎日子供と一緒に１日園で過ごしていた。ある時、他の園児たちの保護者が、障がい児の保護者の負担を少しでも減らそうと、自発的に障がい児サポートのボランティアを園に申し出た。その後このボランティアが自発的な制度として園に根付き、毎年たくさんの保護者がこのボランティアに立候補し、自主的に運営され今日に至っており、同園の統合教育を重視する文化・風土の１つの象徴となっている。ボランティアを経験した保護者からも、障がい児に対する理解が深まるだけでなく、1 日園で過ごすことで、わが子を含めた子供たちの園での様子を深く知ることができ、良い経験になっているようである。

②　全員体制の保育

同園の教諭は、園児が春に入園後できるだけ早く、入園児すべての顔と名前はもちろん、保護者の顔と名前までを覚えるように努力している。また、全園児の保育の状況は、全ての教諭の間で完全に情報共有されており、保護者は、担任以外の教諭からも、「〇〇さん、〇〇ちゃんは、最近〇〇を頑張っていますよ」と頻繁に声をかけられ、驚くとともに非常に感動するという。

③　保護者から同園への感動のエピソード集　～「それも保育です」

同園に３年間通った年長児の保護者から、お世話になったこと、楽しかった思い出をいつまでも覚えていられるようにと、自発的な取組みとして同園の保育についてのエピソード集が寄せられた。同園の保育を通じ、親子がどのように成長していったか、同園に対する感謝の気持ちを込めて綴られている。（以下エピソード集「それも保育です」より抜粋）

- *「自由席。近くに座りたい友達に声をかけたり、交渉したり、時には座りたい場所に座れなくて涙したり･･･。“いつも好きなところに座れる”ということは一見楽なようですが、実は大変ですね。自由、自分で考えて決める機会が日常的にとても多いということが、園長先生の仰る「生きていく力」を育てるのだと思えるようになりました。」*
- *「“幼稚園ではいつも争い事を避けていますよ･･･”と先生に言われた事がありました。あ*

る日取っ組み合いのケンカをしたとの事。先生は息子に“かっこ良かったよ！”と一言。自分の意見を言ったり、自分を出す事は大事･･･という事を広い意味で先生は考えていらっしゃるのだなあと思い、私も何だか嬉しかったのを思い出します。」

- *「冨士見はおもちゃを幼稚園にもっていくことは特に禁止されていません。そのおもちゃで多くのトラブルが発生した時、クラス全体で話し合いをもち、子供同士でルールを決めたり考えたりする機会がありました。親の場合、つい“ケンカになるから”と最初からトラブルを回避させがちですが、トラブルを経験した上で、どうしたらいいかを考えさせることも大切なのだと考えさせられました。」*

4. なぜ感動保育ができるのか

なぜ同園では感動保育ができるのか、その鍵は大きく２つあると思われる。１つは園長の玉川氏の強い信念、もう１つは人財（質の高い教諭たち）、である。

① 園長の強い信念

前述の通り、同氏は昭和 40 年代に、周囲の理解がなかなか得られない中でも、「統合保育（障がい児の受け入れ）」を開始した。これは同氏の「いまだ育っていない心身を持った障がい児たちと、理屈ではなく日々接する経験の中で、子どもたちに本当の意味の優しさ、強さをもった人間になってもらいたい」という信念に基づくものである。もう１つの「縦割教育」も「統合保育」の導入と関係がある。というのも、年少～年中児（3～4 才児）では、まだ理解力が十分でないケースが多いが、年長児（5 才児）にもなると障がい児の世話をできる年齢であり、年少～年中児たちが、年長児たちの障がい児の世話をする姿を見ながら育つ環境が可能となるからである。

しかしこれら特徴的な保育の導入当初から全てが順調だったわけではない。当時の教諭の中でも、導入に理解を示してくれたのは比較的経験の少ない若手だけで、ベテラン・中堅たちは反対し、その多くが同園を辞めていったという。また導入次年度の園児の募集にも苦戦し、通常は 50～60 人程度の入園数なのが、次年度は 20 数名程度だったという。

それでも同園はその特徴的な保育を継続し、その後は同園の保育の特徴を（保護者が）しっかりと理解したうえで、安定した数の園児が入園しており、その保育は神奈川県内外から高い評価を得るに至っている。

② 人財（質の高い教諭たち）

同園の感動保育のもう１つの鍵は人財（質の高い教諭たち）である。なぜ教諭たちの質が高いのか、要因は大きく 3 つあると考えられる。

- 「冨士見幼稚園」の教諭であることの誇り・プライド

前述の通り、同園の保育は県の内外から非常に高い評価を受けており、その担い手である同園の教諭たちは、「冨士見幼稚園」の教諭であることに大きな誇り・プライドを感じている。これ

らが大きなモチベーションとなって、園児１人１人に対する、妥協のないきめ細かい保育や環境整備に繋がっていると考えられる。

・　優秀な人財の確保と教諭間の「縦割指導」

最近は教育実習生を取らない幼稚園も増えている（対応負担が大きいため）が、同園は積極的な受け入れを行っている。短時間の採用面接などよりも、一定期間の教育実習の中で実習生を指導していくことが、優秀な人財を確実に発掘することにも繋がるからである。また同園の保育の特徴の１つである「縦割」が教諭間にも存在しており、ベテランの教諭たちが経験の浅い教諭を温かく見守って指導する雰囲気がある。その中で経験の浅い教諭も、例えば、“直接的な指導”ではなく、子どもたちが経験を通じて自信を育てていけるように、緻密な事前準備と臨機応変な判断によって、子どもたちが自らやり遂げる環境を整える“間接的な指導”など、ベテランの熟練した指導法を積極的に習得していく。

・　公式と非公式の中間形による密接な情報連携

同園では明文化されたルールは少ないとのことである。例えば、毎日の保育が終わった後の各保育室の環境整備も、一般的には教諭間の当番制が多いのだそうだが、同園ではルールがなく、教諭同志が必然的に互いを気遣い合い、声を掛け合う環境が生まれている。またこれもルールはないが、保育後の環境整備が終わると全ての教諭が一室に集まって、談笑しながら園児たちの保育の状況について詳細な情報交換を行う。前述の通り、同園は年齢毎の横割り保育とともに、年長から年少までいくつかの縦割りグループに分けた縦割保育も行っているので、例えば、ある園児について、縦割りグループの担当教諭から、その園児の横割りクラスの担当教諭に保育の状況が詳細に連携される。しかもこのような情報連携が、全教諭が会して行われるため、全ての教諭が全園児の保育の状況を把握することが可能となるのである。

（伊藤尚範）

5. 有限会社おづつみ園

1. 会社の概要

会 社 名：有限会社おづつみ園　　(2012 年現在)
所 在 地：埼玉県春日部市粕壁 2-1-1
代 表 者：尾堤　宏（創業者：尾堤卯三郎）　　創業年（設立年）：1868(1968)年
主商品・製品：緑茶の栽培・製造・卸売・小売および海苔･茶器等の卸売･小売
これに付帯する関連商品の卸売･小売を主な業務とする
従業員数：24 名（ほぼ 100％正規社員）
経営理念：
「お茶のある素敵な暮らしを創造する」
「お客様にありがとうと言ってもらえるような、まごころを込めたサービス 」
「埼玉県春日部市を中心に、地域に密着したサービスを展開 」
「自家栽培、自社工場による加工、中間マージンを通さず、お客様にリーズナブルな価格で高品質のお茶を提供します。」
「自然の循環とお客様の健康を大切に考え、有機栽培にこだわり、昔ながらの伝統製法と最新の技術で茶園を運営」

2. 会社の沿革・特徴

おづつみ園の創業は明治元年にまで遡る。創業者である尾堤卯三郎氏が埼玉県南埼玉郡内牧村の将来を見据えて、狭山より茶樹を移植し、これにより有機肥料による自園自製の手もみ茶製造を開始したことに始まっている。その後 2 代目尾堤政右エ門氏が手もみ茶量産のために製茶方法を改良し、茶園の拡大を図った。そして 3 代目尾堤英雄が品質向上を目指し、機械化による製茶工場を建設し、自家茶園や近隣農家の茶生葉を原料とした近代的製茶を開始した。このような事業の継承を経て、昭和 35 年に製造・卸売りという業態から顧客への直接販売への切り替えを決断し、現在の本社がある春日部駅東口にお茶と海苔の小売専門店を開設したのである。そして昭和 43 年（1968 年）に資本金 500 万円で有限会社おづつみ園が設立登記されたのである。

現在おづつみ園が所有する 8000 ㎡に広がる自家茶園では有機肥料によるお茶栽培が行われ、さらに静岡の優良茶園農家とも直接契約を結び、日々高品質な茶葉が作られている。このようにして作られたお茶は品質の高いものでありながら、「よりよい品を、よりお求め安く」というおづつみ園の信念のもとに、手ごろな価格で地域の人々を中心に多くのファンを作っている。

今回の取材では､売り上げや売上高経常利益率などの直接的な経営の数字を伺うことができなかったが、その健全な経営は過去数年に渡って続いている。

近年では震災による風評被害などで打撃を受け売り上げは落ちるも､従業員の給与などは全く削らずに､他のランニングコストの削減などによる努力によって利益を保っている。手書きで作られ顧客のもとへ届けられる「お茶の子通信」これは不得手なところには手を出さず、拡大より

も深いところへ、地域と密着し、これを継続するという経営の方針により、おづつみ園のファンが離れなかったことが要因となっているのだろう。社長は常に危機感を持って経営に当たっているという。好調のときにこそ危機感を持って、次の不調に備えているのである。決してまい進せず、拡大路線をとらずに、既存の店舗の中で少しずつ改良を繰り返しながら、日々の経営を繰り返しているのである。こういった心の持ち方のようなものも、おづつみ園が景気にほとんど左右されずに好調を維持する秘訣の 1 つである。

3. 感動商品・サービスについて

① 地域のイベント

おづつみ園のサービスにおいて切り離すことができないものは地域との深い結びつきである。おづつみ園では実にたくさんの地域の人々に向けたイベントが行われている。まず最も周知されているものとなっているのが月 1 回、年 12 回行われる恒例の特売日であるが、この日には店舗の前に行列ができ町の名物ともなっている。その他にも春のお茶祭り、秋のお茶祭り、敬老のイベント、母の日、お中元、お歳暮、帰省土産に関するイベントなど数え切れないほどのイベントが行われている。

そして直接は店舗の売り上げと結びつかないようなイベントも多く行われている。1 つ目には体験教室がある。お茶を通して地域との交流を図るために自家茶園の春日部市内にある内牧茶園では年に一度新茶の季節に、地域の人々へ向けて「お茶摘み教室」が行われている。健康を第一に考えられた有機農法にこだわった茶畑で一日お茶摘み体験をし、その後お茶料理が振舞われるというイベントである。このイベントは県内外から参加者が殺到し、常に予約で一杯になっているという盛況振りである。これに関係して子供向けの「こどもお茶摘み教室」も行われている。さらに地元で行われる祭りなどへの参加も欠かしていない。「春日部商工祭り」や、春日部名物ともなっている「藤祭り」、「農業祭」などに参加している。地元の祭りに参加するのはお茶を売ることが大きな目的ではない。お茶に親しんでもらうことが目的として行われている。通りかかる人たちにとにかくお茶を配るのである。お茶を配るといっても、すでに用意したお茶をポットから注ぐわけではない。一杯一杯心を込めながら急須からお茶を注ぐのである。当然数百、数千という人々にお茶を振舞えば、その手はほとんど火傷のような状態になってしまうほどである。しかし、バケツの冷水で手を冷やしながら心を込めて注ぐのである。このようにしてお茶を提供していると不思議と子供が集まってくるそうである。心のある本当の一杯のお茶に素直な子供たちが集まってくるのも自然なことなのであろう。このようにして、現在ペットボトルのお茶の普及などによって失われつつある一杯の心のこもったお茶の価値を再認識させてくれているのである。

そして現在最も力を入れているイベントの 1 つが年に数回行われるというジャズイベントである。お花見や七夕、十五夜、十三夜など季節ごとにテーマを持った演奏会が催されるのである。

② お茶を通して季節の移ろいを感じてもらう

これらのイベント全てに共通するのが単にお茶を売ることではなく、季節の移ろいを、店を通して、お茶を通して感じてほしいという思いである。日本人の意識に深く浸透している季節の移ろいを楽しむ心がお茶を通して思い起こされるのである。これは商品においても同じように展開されており、店舗では常に定番の商品に加えて季節のお茶が販売されている。つまり店舗に行けばいつでもそのときの季節を五感で感じることができるのである。こういった取り組みがファンを飽きさせることなく、何度も通いたい店とさせているのではないだろうか。ちなみにおづつみ園の顧客のリピート率は 93 パーセントという驚きの数字である。

③ ポイントカードで顧客情報管理

このリピート率に一役買っているのが会員システムの「お茶の子倶楽部カード」である。このカードが先進的な点は、たとえカードを紛失したり、買い物当日に忘れたりしてしまった場合にも、ポイントが必ず残っているという点である。これは電話番号で顧客情報を管理しているためである。一度会員になってしまえば持ち歩くのが煩わしいポイントカードを持ち歩く必要がない。顧客は安心してポイントつきで買い物ができるのである。これはリピート率を押し上げる要因の 1 つである。

4. その他（関係資料・店の雰囲気・社員の評価等）

① マニュアルのない接客

さて、おづつみ園のサービスを語る上で各種のイベントと共に忘れてはならないのが従業員による接客である。おづつみ園のスタッフは店舗に行けば一目でわかるように平均年齢がかなり高い。最高齢は現在 74 歳で 30 年以上も勤務しているスタッフも多い。これには定年制がなく、自身が働けなくなったときまで働くことができるという雇用システムにも理由があるが、他に社長の採用に対する最も大切にしている思いと、マニュアルがないという接客方法が関係している。社長は採用に対して仕事ができることを望んでいない。何よりも協調性を見ているのである。長く一緒にいれば一度や二度けんかになってしまうようなこともあるが、これが店舗としては致命的である。当事者の従業員はもちろん気持ちよく働くことができないが、その周りの従業員もまた気持ちよく働けなくなってしまう。 さらに買い物に来た顧客は敏感にそのような空気を感じ、いやな気分で買い物をしなくてはならないという負のスパイラルが生まれてしまうのである。そのため社長は何よりも協調性を大事にしているのである。そしてもう一点、マニュアルのない接客方法についてであるが、おづつみ園では従業員は入社時に研修などで接客方法などについてマニュアルを学ぶことがない。マニュアル自体がないのである。マニュアルがあるとすれば唯一つだけである。従業員は全て「自身がよいと思ったこと」をするのである。従業員はそれぞれの判断でそれぞれがよいと思った接客をするのである。おづつみ園では積極的に押し売りのような接客を受けることがない。従業員がそれぞれの判断でお客の雰囲気を見ながらさりげなく気持ちのいい接客をするのである。お客は自分のことを考えてくれたこのような接客が気持ちよく、オリ

ジナリティーのある「その」接客をしてくれた従業員その人に会いに来るのである。その姿はまるでお客がお店に買い物に来るというよりも、友達に会いにくるといった姿に近い。数百円、数千円の買い物でも 20 分や 30 分も小さな店舗で滞在し、お目当ての従業員と「話」に来るお客も珍しくない。しかし社長はこのような姿を見ても叱るようなことはしない。むしろこの姿をいいものと捉えている。一見非効率的な接客であるが、これがファンを作り、そのファンからさらに新たな顧客が生まれているからである。このあたりのお客の微妙な動きを見極めるにはそれなりに年齢を重ねている必要があるわけである。そういったことからも自然と採用が若い人よりもある程度の年齢に達した方、女性に偏るのである。

②　安心できる接客を提供

これに関連して、おづつみ園では一度入社して、店舗に配属されると、よほどの理由がない限りは異動がない。従業員は生涯を配属された一店舗で同じ仲間と共に過ごすのである。そのため店舗の雰囲気は明るく、何よりも家族的な暖かい空気が流れている。お客はそこに行けば話し相手になってくれるというお目当ての従業員が必ずいるという「安心感」を持って来店する。従業員は異動がないことでその店舗での接客のプロフェッショナルになればよいという「安心感」を持って接客に当たることができる。このような相互の「安心感」が店内をとても居心地のよいものにしているのである。

以上のように各種のイベントなどによって地域に深く根付き、何よりも従業員と顧客の「安心感」を大切にした売り上げを重視しない経営が、結果としてリピーターや新規顧客を生み出し、おづつみ園のファンを増やし続けているのである。

（栗田泰徳）

6. 株式会社きのとや

1. 会社の概要

会 社 名：株式会社　きのとや　　（2012 年現在）
所 在 地：札幌市東区東苗穂 5 条 3 丁目 7-36
代 表 者：代表取締役　長沼　昭夫　　創業年：1983 年
業　　種：洋菓子製造・販売、カフェ
主商品・製品：ショートケーキ・デコレーションケーキ・クッキー
従業員数：正規社員　181 名　　非正規社員：パート 10 名　アルバイト 61 名
売 上 高：2460 百万円　　売上高経常利益率：4.6%
社　　是：いい会社をつくりましょう　～幸福創造企業をめざして～

【行動指針】

・私たちは、豊かで幸せな人生を歩むため、仕事に誇りを持ち明るく元気に働きます。
・私たちは、おいしいお菓子と心温まるサービスを通してお客様に満足と感動を提供します。
・私たちは、全社員一体となって、お客様第一主義をつらぬき、『きのとや』の発展と共に、地域社会に貢献します。

2. 会社の沿革・特徴

1983 年に創業された「きのとや」は当初、洋生菓子（主にショートケーキ・デコレーションケーキ）の仕入れ販売を手掛けていた。それから自社での製造・販売に力を入れ、洋生菓子の自社配送による宅配事業に着手するようになり、デコレーションケーキの販路が確立された。デコレーションケーキを年間 10 万個販売するなど札幌の中心的な洋菓子店となるまでに成長した。クッキーやロールケーキなどの製造・販売にも力を入れる中で、様々な経営上の努力によって、売り上げを大きく伸ばしてきた。そして老舗の洋菓子店として札幌市民に親しまれ、きのとやのお菓子は「札幌のお土産」としても定番化してきている。特に「札幌農学校」はきのとやの売り上げの約 20%を占め、根強い人気を誇っている。

現在では「全社員とその家族の幸せを実現する」「お客様に満足と感動を提供する」「『きのとや』の発展と共に地域、社会に貢献する」を経営理念に据える。また、これは「三位一体経営」であり、顧客・社員・きのとやの三者全てが幸福となることを目指している。

「札幌農学校」（ミルククッキー）と「ラ・フランス」（ゼリー）は「世界商品オリンピック」と言われるモンドセレクション 2008･2009･2010 において 3 年連続で最高金賞を受賞しており、顧客満足度の高い商品を作っている。そして、長沼社長の強い思いである「札幌市民が誇りに思えるお店を目指す」なかで、地元への社会的貢献に力を入れており、その一環として商品の売り上げの一部を、地域発展のための基金へ寄付をしている。

3. 感動サービスについて

① 顧客満足度を高めるための具体策・工夫

顧客満足度を高めることは、社員満足度を高めることだと長沼社長は考える。社員満足を高めていくには、いくつかの方法があるが、ここでは「社員が誇りに思える会社を作る」ことと「社員を褒める」ことを紹介したい。

長沼社長は毎月行われている社内研修で社員に「きのとやがどのような会社であってほしいか」と聞いてみたという。長沼社長は初め、「休みを多くしてほしい」「給与を上げてほしい」といった返答があるのではないかと思っていたが、返ってきた答えは「社会貢献をする会社が良いと考えます」というものだった。それはなぜかというと、社会貢献が出来る会社に勤めることによって「誇りを持って働けるから」という理由からであった。そこから、長沼社長は社員が誇りを持って働けるために、きのとやの CM 放映に踏み切った。さらに、社員による昼休みの間の会社周辺の清掃作業も始めた。その結果、地域での認知度も増し、それによる責任感も生まれ社員の誇りにつながると考えたからだ。

また、長沼社長は出来る限り社員の名前を挙げて褒めるという。その一つの方法として「きのとや社長通信」（きのとやの社内通信、月に 1 度発刊され全社員に配布される）があり、その業務を賞賛された職員は、モチベーションアップにもつながり、社員満足を目指すにあたり相乗効果になっている。

このような社員満足を高める企業活動が結果的に、顧客対応や地域的な活動（清掃活動等）に「社会貢献が出来ている」といった思いや「お客さまに満足をしていただきたい」といった思いを社員に抱かせ、相乗効果ともいえる良い影響を及ぼしている。そして顧客に「きのとやがあって良かった」と思っていただくことにつながる。それにより、きのとやがあるおかげで幸せなシーンを享受できたと顧客に思っていただく。そして、顧客が幸せなシーンを享受できたことが社員のやりがい、生きがい、そして存在価値を持てることにつながっていく、という顧客満足と社員満足の相関関係が出来上がっていくのだ。

② 顧客からの感動的エピソード・サンキューレター

きのとやでは「お客様の声ハガキ」というものを使い、きのとやの商品を購入した顧客にハガキ形式の手紙を記入いただいている。そこには接客から、商品、そして店舗内の雰囲気等の感想・意見が記入されている。内容を見てみると大部分が「接客の満足」そして「味の満足」で占められており、顧客に多くの感動を与えていることがひしひしと伝わってくる。注文・接客時の丁寧さ、ラグジュアリー感、清潔感が他の洋生菓子店には無いものとして選ばれているのだ。ちょっとした気遣いや声がけが、きのとやファンの心を掴まえて離さないのだと分かる。以下に 1 つの例を紹介する。

【エピソード】

「３月２日、白石店に行きました。ひなまつりということもあって、店内はかなり混んでいましたが順番を間違うことも無く対応してくれたことに驚きと感動！店員さんたちの声かけや目配りが素晴らしい。少し待った間も気持ちよく待つことが出来ました。〇〇さん（社員名）、とにかく言う事なし。色々質問やお願い事をどんどん投げかけたにもかかわらず、すべて完璧に、マニュアルでない心のこもった対応。その間も絶やすことの無い、素晴らしい笑顔。ホールケーキを二つ購入したので、両手がふさがっていた私にさっとドアを開けてくれ素敵な一言と共に最後まで爽やかなお見送り。〇〇さん（同上）の、接客と心遣いに、ただただ感動です。とても心が温かくなりました。〇〇区〇〇様」

このようなお客様の声を、一部のセクションに留まらず社内全体で回覧し情報を共有・確認する。時にはお叱りを受けることもあるというが、それは「きのとやの弱点をお客様に教えていただいている」と捉えている。

③　顧客満足度を高めるための社員教育・組織風土づくり等

社員教育に関する代表的な研修が「長沼塾」である。また、組織風土作りには「経営計画発表会」での経営計画書の浸透が挙げられる。

「長沼塾」は月に１度開かれ、3ヶ月で１クールが終了する。これは社員間コミュニケーションの場として設けられているが目的は人格形成におかれている。毎回違ったテーマを持って進められ、接客向上のためのマナー研修や、スキルアップ研修等だ。3ヶ月目の最終の研修では研修内で社員に「夢 100 個の発表」をしてもらい、実現したものから消していく作業をしている。発表は結果的に「社員満足の向上」やモチベーションアップにつながり、結果的に顧客満足を高めることにつながっていく。

「経営計画発表会」では経営計画書の確認が行われる。これは経営計画書の社員への伝播につながり、経営計画が浸透し、社員満足につながる。そして経営理念も顧客満足を標榜しているため、結果として社員満足となり、最終的には顧客の満足に還元される風土作りとなる。

4.　感動商品について

①　きのとやの商品が感動商品として顧客に感動を与える理由

製菓業界において顧客に感動を与えるのは、その商品の「希少性」と「おいしさ」というのがまず土台にくる。しかし、きのとやの場合はその２つが磐石であることのみならず、その商品が北海道の発展への貢献と愛着にあるのではないかと長沼社長は考える。

継続してヒットする商品を生み出すのが容易なことではない中、きのとやには常に売り上げの20%以上を占める商品がある。「札幌農学校」である。この商品は北海道産の生乳を使用したクッキーであり、その名前を北海道大学の旧校名（札幌農学校）より引用している。これは北海道の代表的なお土産であり、大学公認の銘菓として大学構内の大学生協でも販売されるこの商品は、2004 年の暴風雨により北海道大学内の樹木の多くが倒れてしまった翌年 2005 年に発売された。

「おいしさ」へのこだわりを捨てない一方で、その「札幌農学校」の売り上げの一部（実績として常に 1000 万円以上）を構内の緑化支援のために北海道大学に寄付している。

また、他には「南郷通り」という手作りクッキーがあり、きのとや発祥の地である札幌市の南郷通りにちなんで命名された。この商品もまた、「さぽーとほっと基金」という札幌市の清掃活動や地域的な活動を支援するための基金に売り上げの１％を寄付している。

また、原材料へのこだわりも捨てない。砂糖、小麦、ミルク等の主要原材料は全て北海道産である。

このような企業活動が「希少性」、「おいしさ」の上に加わり、「ネーミング」での愛着や「基金」による地元発展への貢献という要素を顧客も共有することにより、商品として感動を届けている。実際にきのとやを訪問してみると、昼休みの休憩中の時間に背中に「KINOTOYA」の文字の入ったジャンパーを着た社員が二人、会社周辺の道の両脇をごみ拾いをしながら回っていた。このような活動を見てしまえば更にきのとやの商品を買ってみたくなるのではないだろうか。

②　きのとやの新商品をつくる際の開発基準

「幅広い年齢層にきのとやのお菓子を」。これが創業以来 30 年を数える会社経営において、長沼社長が決して譲れない商品へのこだわりだ。意外とそれをしていない洋生菓子会社が多いのだという。洋生菓子業界には、個性的な商品を作り、顧客が 100 人いれば 10 人が気に入ってくれればよしとするパティシエが意外にも多いのだという。パティシエ＝オーナーという会社が多い業界のため、「幅広い年齢層に」ではなく、「100 人のうち 10 人が気に入ってくれれば」、という考えになってしまう。しかし、長沼社長は敢えて「80%主義」を貫く。顧客が 100 人いれば 80 人以上に気に入ってもらわなければ意味が無いという。

きのとやの商品には「幅広い年齢層に食べていただくため」に、シンプルでオーソドックスなものが多い。前述した「札幌農学校」や「南郷通り」は見た目がとてもシンプルである。しかし、幅広い年齢層に受け入れられる「おいしさ」と「見た目」であることは確かに納得である。

また、長沼社長の洋生菓子の味においては「口の中で溶けて消えていく」、そして「くどくなくさっぱりしている」洋生菓子を常に目指している。きのとやはデコレーションケーキが一つの主力商品（バースデイケーキの配達は有名）だが、口の中で溶けるような味わいがありながら、さっぱりしていることが求められる。なぜなら、既にカットされたケーキよりもデコレーションケーキは一人当たりの食べる量が多い。そのため、さっぱりしていないとその量を食べられなくなってしまう。ここまで考え、こだわり、初めて幅広い年齢層に受け入れられる。

③　きのとやの新商品のアイデア

週に 1 度開かれる企画開発会議において、長沼社長を含む 3 名の役員と、商品企画部 3 名（全員女性）、パティシエを中心とした 4 名の商品開発部が話し合い、商品を決定する。新商品を作る際のアイデアは商品企画部の社員が、他社の売れている商品をヒントにしたものや、製菓の本から得た情報から出来たもの、そしてパティシエも含め全社員を対象にしたアイデア募集などか

ら出て来るものがある。また、きのとやには改善提案制度というものがあり、社員により業務上問題点や改善点が報告される（年間提出枚数が 200 を超える社員もいる）。その中で商品のアイデアが挙げられることもある。そのようにして出されたアイデアは、出来上がった商品のものから、北海道産小麦や黒大豆等の原材料ベースで考えられるものまで様々である。

そこで全てのアイデアのうちの 8～9 割が社長のチェックにおいて採用されないという。前述の「80%主義」を念頭に置いた商品開発だが、100 人中 50 人から 60 人が気に入る商品は容易に出来るが、それを 70 人、80 人に持っていくのが難しく、「おいしさに対する厳しさ」を常に持っていると、長沼社長は言う。

5. 最後に

製菓会社激戦の地である、札幌、そして北海道で「この会社があって良かった。」と消費者に思われるのは至難の業である。「探究」や「企業努力」の一言では語れない様々な取り組みを通して、きのとやは今日の地位を築いてきた。きのとやの地域への貢献、創業以来揺らぐことのない「80%主義」、社員の強い思いをこれからも貫き通せば、きのとやから顧客が離れていくことは決してないように感じた。また、きのとやであればそれらの強い信念を貫き通さないわけがないと思う。

（飛岡浩太）

7. 株式会社銀座クルーズ

1. 会社の概要

会 社 名：株式会社銀座クルーズ
所 在 地：本社　東京都中央区銀座 5 丁目 8-20　ギンザコアビル 7 階
代 表 者：代表取締役相談役　南尚　代表取締役会長　南有子　代表取締役社長　三溝順弘
設 立 年：1995 年 7 月
業　　種：飲食業
従業員数：約 500 人（正社員 100 人　非正規社員 400 人）
売 上 高：3,000,000 千円
社　　是：社会的存在価値を深く自覚し、世界の食産業の発展に貢献する
　　お客様に価値ある食空間を提供し、沢山の Happiness を創造する
　　社員の成長を財産とし企業全体の行動力に結び付ける

2. 会社の沿革・特徴

1995 年 7 月　株式会社銀座クルーズを設立
1996 年 4 月　銀座東芝ビルに 1 号店として「銀座クルーズクルーズ」がオープン（現在立替え計画で閉鎖）
1996 年 9 月　横浜スカイビルに 2 号店「横浜クルーズクルーズ」がオープン
1999 年 1 月　池袋サンシャイン 60 に「サンシャインクルーズクルーズ」がオープン
2009 年 1 月　新宿レインボービルに「クルーズクルーズ新宿」が伊勢丹百貨店前に 7 号店としてオープン
2011 年 4 月　銀座コアビルに創業店に続き「クルーズクルーズ THE　GINZA」を 8 号店としてオープン

創立 17 年を迎えたばかりの比較的若い企業であり、同じく都内にイタリアンレストラン、和食の店舗を有し、東京都心・横浜と東京圏中心の繁華街に出店。全 8 店（現在立替え計画で 1 店閉鎖）を経営。確実に成長を続けながら飲食業界に確かな足跡を刻んでいる。銀座クルーズは豪華な空間と大規模な客席数を提供する。時代に業界に斬新なレストラン経営のコンセプト、可能性を情報発信している。

3. 感動商品・サービスの内容について

エレベーターを降り立つとシティーホテルを思わせるレセプションで丁寧に女性社員が出迎えてくれる。予約済みであるため窓際のテーブルに案内される。西新宿一帯の景色が大きく切られたガラス超しに展開、ロケーションがいい。上のフロアーに続く階段は異次空間の架け橋になっている。係の女性はゆっくりと先頭に立ち店内を案内しながら席に誘う。

広いレストラン内は豪華客船のメインダイニングルームをイメージして装飾･演出されている。

空いているイスに手荷物を置くとさりげなくキレイな色の防水カバーをかけてくれる。

健康志向、美食家が多い女性の心とお腹を満足させるように「野菜ソムリエ」がいるレストランである。毎日 20 種類もの新鮮な季節、珍しいこだわりの野菜が調理場と連日、最高の状態で調理、用意されている。

数種類の中から選ぶメインディッシ､ディザート以外はダイニング中央に設えられたテーブルから自由に､好きなだけ食するビッフェスタイルになっている｡そこには野菜を知り尽くした｢野菜ソムリエ」がいて、野菜の解説と最高の食べ方を丁寧に教えてくれる。ここで初めて目にし、食する客も多いのである。ここではレシピの提供も行われているのである。会話が弾み穏やかな交流が生まれている。

可愛いミニ皿に一口用の前菜が 10 種類以上並べられている。我儘な女性のために沢山の味を楽しむために女性スタッフで考案したものである｡気に入ったオードブルは何回でも満足するまで食べていいのである。毎日メニューは変わる。可愛い小皿は季節ごと必要に合わせ取り替え追加される。女性スタッフが全員でゲストの喜ぶ顔を思い浮かべ選ぶのである。それを楽しみにしてリピーターが訪れるのだ。

温野菜サラダ、サラダもお代わり自由で季節野菜が並べられ、季節の果物のドレッシングから岩塩まで自由に選択可能である。健康野菜ジュースの日替わりジュースが数種用意している。このレストランは食事を楽しむ、寛ぐ心配りが沢山用意されている。

大きなガラス越しに調理場が展望できる｡広々とした清潔なキッチンはかいがいしく料理するコックが眩しい。

メインディッシュとディザートは､常に女性スタッフが最高のタイミングで運こんでくる｡｢早く食べろ」という無作法な店ではないのである。ディナー営業が始まるまで長時間滞在していいのである。話好きのゲストは自由にジュースやコーヒーで、広々とした店内で心ゆくまで会話を楽しむことが最高のサービスと思うのである｡豊かな空間と至福の時間を提供しているのである。

新宿店は女性層にターゲットを絞り込んでいる。90%は女性グループである。美味しいものにお金を厭わないし、価値あるものに対価を喜んで支払い、リピーターとなる。ランチ 2500 円が女性にとって価値あるものであるために全店社員一丸となっておもてなしの心を毎日進歩させることで感動を与え続けている。

新宿店は、業績は順調である。売上の 70%は各種パーティーによるが、昼夜、曜日を問わず賑わっている。

結婚式の形態も時代とともに変化｡当店ではウエディング専門の女性スタッフを配してウエディングの披露パーティーに専門職による対応をしている｡現在では結婚式も取扱いが増えてきている｡すでに 70 組の結婚式が執り行われている｡週末は季節にもよるが､必ず数組が式を挙げ、当たり前の光景となった。

4. 感動サービスのきっかけ　店の雰囲気・社員の評価など

銀座クルーズは東京圏を中心にレストラン業を運営している。横浜店は収容人数 600 席、池袋店は 400 席、そして新宿店は 11 の個室を有する 300 席を規模とする。これだけの規模を有するレストランは国内ではまず存在しない。大型シティーホテルがあるだけである。提供されるサービスは高価なコース料理から手軽なアラカルトメニューまで様々な商品を用意している。

来店するゲストは皇室・政財界人、サラリーマン・カップル、家族連れと幅広い。しかしながら、提供するサービスは、すべてのゲストに高品質なサービスを約束し、感動を与えている。感動を生む大きな要因は理念経営にあると思われる。世界の食環境の発展に寄与する厳選された食材、心からのゲストへの心配りと食事を楽しむ豊かで伸びやかな食空間の提供、全従業員が一体化できる職場環境構築へのたゆまざる努力にある。

スタッフ全員、ゲスト「を」でなくゲスト「が」が合言葉。誰が主役で誰が肌で感じるのかを毎日の朝礼、月一回の幹部ミーティングで繰り返し確認される。忘れてはならないのは理念から生まれた「クルーズ　ミッション」である。

(1) 企業理念が導くクルーズ　ミッションは 3 つの幸せ（SS　CS　ES）の同時実現です
(2) どれか一つが優れていても他の要素が欠けていれば会社の発展はありません
(3) この 3 つの幸せバランスを保ちながら最大化していくことが私たちの使命です

社員満足、顧客満足、そして社会満足を同時実現することを企業ミッションとしている。

新宿店の特徴として調理場とフロアーが自由な雰囲気でフラットな職場環境となっている。情報交換が多くのゲストに感動を与え、リピーターを呼んでいる。
ゲストに感動を感じてもらうために新人には徹底的に、教育が待っている。非正規社員といえども受講なしで店内に立つことはできない。朝礼は毎日時間をかけて実施される。予約の確認からクレームの発生防止、情報共有化などが徹底される。メニュー開発を中心に表彰制度が年 2 回実施される。社員同士の情報共有はメールの配信が 6 年間実施中である。感動サービスの提供は地道な日々の積み重ねで育まれている。

（野口具秋）

8. 有限会社珈琲館

1. 会社の概要

会 社 名：有限会社珈琲館　（パスタガーデン珈琲館）　（2012 年現在）
所 在 地：宮崎県都城市乙房町 2900
代 表 者：紫村 公文　　創業年：1973 年
業　　種：外食
主商品・サービス：
・レストラン事業（自慢のパスタにブッフェ料理を加えた食事）
・よりよい社会構築支援事業
従業員数：20 名
社　　是：
・テーマは“感動を与える”
・食を通じてこころよりお客様に喜んでいただき、笑顔の花を咲かせたい。創業以来ずっとずっと続けてきたこだわり

2. 会社の沿革・特徴

＜開業＞

39 年前にサラリーマン生活に満足できず建築関係の会社を退職した紫村氏が小さな珈琲喫茶店を開業した。

① 開業前

サラリーマンをやめ、5 年ほど鹿児島でお金をためた。日中、建築会社のアルバイト、夜はお店でウェイター、休日はタクシー運転手をした。しかし数百万足りない。融資を依頼した信用金庫の担当者は偶然紫村オーナーの父親を知っていた。当時父親は小さな映画の会社を経営していて、映写機をもって地方の小学校などに行き、夕方映画を上映していた。父親が良い人だったといい 400 万円融資してくれた。父は顧客の支払いが遅れても集金しなかった。理由は“ないから払えない”と考えたから。お金ができれば払いにくると顧客を信用していた。テレビの普及とともに経営が厳しくなったが社員の家族を思いやり社員の解雇はしなかった。開業においてそんな父親に助けられた。融資の時、紫村オーナーは叔父の土地を担保にさせてもらい、最悪の場合を想定して初めて生命保険に加入した。29 才でお店の経営者となった。

② 開業の成功と挫折

1 杯 150 円のこだわりコーヒーは開業と同時にお客様が順調に来店し大成功でスタートした。1 日に 2～3 万円の売上げとなった。こんなに儲かるのだと思った。お店をアルバイトや母親に任せ、レジにあるお金を手に街に出かけることもあった。ほどなく品質が低下、競合店の増加もあった。こだわりのコーヒーを求めていた“通”のお客様は減っていった。お店の売上げは 1

日に 2000 円ほどに落ち込んだ。この状況に母親は姉から借りた 3000 円を足して、息子の紫村オーナーに売上を 5000 円と伝えた。後日、姉から事実を聞いて母親を怒ってしまった。

③　すべては自分

17～18 年前、顧客からアルバイト店員に対してクレームがあった。当時はお店をアルバイトに任せていた。『アルバイトなので、、』と言い訳をしたとき、そのお客様から、“責任はあなたにある”と指摘されショックを受けた。すべての責任は自分自身にあった。自分が汗を流して努力していなかった。原因はすべて自分の中にあった。お店は友人に譲ろうとまで考えたが、自分自身が変わらなければいけないと悟った。

④　パスタ料理店に転換

お店を移転しようと思った。車社会になって駐車場のないお店は不利だった。気に入った土地はたまたま友人の土地だった。設計事務所の友人が、その土地に当時珍しい回廊のあるお店を無償で設計・建設してくれた。中庭には小鳥がいた。客席は 40 席ほど。家賃の形で毎月返済しようとしたが、コーヒーだけでは家賃を返すことは到底できなかった。当時珈琲を仕入れていた会社の担当者に信頼を寄せていた。その人がパスタを紹介してくれた。同社がパスタ店をオープンし大成功していた。紫村オーナーはアルデンテやソースの知識はまったくなく何がおいしいとかわからない状況だった。オープンまで 2 か月しかなかった。オープン当初、地元のテレビで放映されお客様が殺到した。お客様を待たせてしまった。その場でゆでるから遅いと言われた。おいしくないとの指摘もあった。パスタを知らず初めて経験するお客様が多かった。
創業以来、珈琲の仕入れ先は変えていない。

⑤　ドレッシングで成功

お店でドレッシングの評判が良かった。手づくりにこだわりをもって、数年味の研究をした。売り上げ確保のために試しにドレッシングを瓶詰めして 10 本くらい並べたところ売れるようになった。地元のスーパーでおいてくれた。ほどなく売れ始め、2 年後地元の老舗デパート山形屋に苦労しておいてもらった。更に鹿児島の山形屋で催事の際に出店の機会をいただく。400 本以上売れた。一時期、楽天市場で常に上位を占めた。現在はドレッシング事業は独立している。

3.　感動商品・サービスについて

紫村オーナーは社員を第一に考えている。社員は平等。人間性・教育が大切。謙虚さ、素直さを重視している。

過去の失敗から学んだ。自分自身が変わることが重要と考え、弟や回りの人に対して敬語を使い、相手を尊重して、笑顔を心がけるようにした。

パスタガーデン珈琲館のテーマは『感動を与える』。おいしいことは当たり前。お客様にまた行きたいと思っていただくことではじめて感動を与えることができる。オーナーの言葉づかい・笑顔がスタッフに影響が出始める。笑顔の接客が定着する。

① やればできる朝礼

そしてスタッフの考えでパスタガーデン珈琲館独特の『やればできる朝礼』が生まれた。11時、全員で円になり今日の心持ち・抱負を話す。今日一日のはじめに全員の気持ちが表現され、朝礼の時間経過とともに共有感が池の波紋のように広がって相互に重なりあっていく。全員がみんなに“元気”や“気”を与えあう。朝礼の最後にいつもの決まり文句をテンポよく唱和する。全員でハイタッチをする。体中の細胞が活性化するような感覚。頭だけでなく、体の動き、ふれあいを伴う理念の共有や浸透が日々ここ珈琲館のスタッフ全員で自然と行われていることが、お客様がわざわざ訪れたいと想う大きな力となっている。目には見えないがスタッフ全員が作り出す雰囲気・心地よさ・安心感・感動のようなものがお客様の感性に伝わる。その場の空気を共有することで瞬時に実感できた。

11時15分、お店のオープン時間だ。今日はどんなお客様がお見えになるだろう。これから新しい出会いに感謝して自分たちの最善のサービスをお届けしよう。

4. その他（関係資料・店の雰囲気・社員の評価等）

【エピソード】

鹿児島から何度か来店いただいた年配の母娘のお話だという。娘さんからある日お礼のお手紙をいただいた。手紙には、お母様はブッフェスタイルの料理のあとのアイスマンカフェの創作パフェが毎回楽しみだったとあった。「いくたびに元気をもらいました。3年前に母が亡くなりましたがどうしてもお礼を申し上げたくて手紙を書きました」とのことだった。

（桝谷光洋）

9. 杉山フルーツ

1. 会社の概要

会 社 名：杉山フルーツ　ショップ
所 在 地：静岡県富士市吉原 2－4－3
代 表 者：杉山　清　　設立年：1950 年
主商品・製品：高級果物専門店・フルーツゼリー
従業員数：15 名
売 上 高：　１2 千万円
社　　是：　量は追わない・規模を拡大しない。

2. 会社の沿革・特徴

杉山フルーツは、以前はどこにでもあるような普通のフルーツ屋さんだった。しかし、近隣のスーパーの撤退に伴い、杉山フルーツの危機を迎えた。そこで今の社長である杉山清氏が、リーダーとなり高級フルーツ店にするように、東京の中央市場に通う毎日となり、高級フルーツの事を知ることとなった。また、フルーツの旬を知るために必ず試食するようにし、フルーツの旬を把握することとなった。

その後､企業イメージを作るためにリンゴの皮むき競争など様々なイベントを行うようになった。フルーツの高級感を出すためにラッピングの資格を取得し、お客様に喜ばれるとともにフルーツの高級感を出すようにした。

このようにしてお店の高級感は出てきたが、フルーツを生かした製品を考えていたところ、水中花を参考にフルーツを使ったフルーツゼリーを思いつき製品とすることにした｡家中で製品を考え見栄えの良い物とするため考えできたのが現在のフルーツゼリーである。

お客様からは、宝石のようにきれいと言われるようになった。また、デパートなどでの販売ではすぐに売り切れるようになり、お客様の好評を得ている。

最近では、スカイツリーから出店をしないかとのオファーがあったが断ったそうである。現在でも色々なデパートやスーパーからオファーがあるがすべて断っている｡スイーツの寿命が短いことや、希望のままに出店していたらいつかは飽きられる。また、製品の製造にも個数が限られるためだという。

3. 感動商品・製品について

高級フルーツを扱うようになってから、あるお客様から、母が一人で住んでいるのでフルーツを届けてほしいとの話があったが､最初は母親の住んでいる近くのフルーツ店を紹介しようした。しかし、杉山フルーツさんへとのたっての願いだったので、フルーツを送付するようになり感謝されたという。

また、ある時は、死期が近い家族から白梨が食べたいと希望があるからと言われ、季節外れであったが、中東市場の知り合いに問い合わせ、何とか梨を工面し感謝されたこともあった。

① 今回のアンケートで御社のフルーツゼリーという商品が感動商品として回答がありましたが、その原因はなんだと思いますか。

見た目がきれいであること。
食べておいしいこと、
フルーツがバランスよく配置されておりフルーツの宝石と言われるだけはあると思っている。

② 御社で新商品・製品を作る際の開発基準はありますか。

家族全員が納得できる製品でないと、市場に出さないことを心掛けている。

③ 御社で新商品・製品を作る際のアイデアはどなたが考えていますか。

（社長・店長・幹部会議・全社員で）
社長・杉山清です。

④ 新商品・製品作りのために、お客様アンケートなどを実施されていますか。その結果はどの程度新商品・製品作りに反映されていますか。

アンケートはないがお礼は、あるようである。
それは果物の旬を知り本当においしいときに召し上がっていただくことである。
家族での検討会議を開き全員が納得いくものを販売するようにしている。

⑤ お客様から御社の商品・製品に関するサンキューレターを頂いたことがありますか。

お客様から、サンキュウレターについては、聴取してこないが、お客様本位の経営をしていることから、お礼を言われたことは、多々あるようである。特筆すべきことは、白桃の事や、独り暮らしの母親にフルーツを届け続けたことがある。これらについて感謝をされたことはある。

⑥ あなたが考える感動商品・製品とはどういう商品・製品ですか。

フルーツの本当においしい時期を知り、お客様にフルーツの本当の美味しさを知って頂くこと。

（鈴木良明）

10. 株式会社たこ満

1. 会社の概要

会社名：株式会社　たこ満
所在地：静岡県菊川市上平川 565-1
代表者：代表取締役社長　平松　季哲
創業年：昭和 28 年
業種：郷土銘菓・和菓子・洋菓子の開発・製造・販売
主商品：大砂丘・あまから団子・遠州フロマージュ
業績：売上高 25 億 3,000 千万円、経常利益 1 億 7,500 万円、自己資本比率 80%
社員数：380 名（男 50 人・女 330 人）
経営理念：1 人のお客様の満足と 1 人の社員の幸せ

2. 会社の沿革・特徴

昭和 28 年創業、昭和 52 年 4 月に法人を設立した。『たこ満』というネーミングの由来は、創業者である先代平松節一社長が東京のお菓子屋に修行に出掛けた際、初めて食べた酢ダコが余りにも美味しく、満足感に満たされた時の気持ちを忘れまいと命名された。

先代から引き継いだ現在の経営者である平松氏は、『一人のお客様の満足と一人の社員の幸せ』という理念を生み出し、徹底した理念経営で遠州地区を代表する優良企業に成長させた。

遠州地区に限定した出店で遠州の味を大切にするとともに遠州地区への社会貢献となっている。現在、直営店 15 店舗、ＦＣ店舗 2 店舗、関係企業店 5 店舗を展開する。

3. 感動商品・サービスについて

たこ満と言えば、究極の接客サービスだろう。店舗に行くと全ての社員さんの対応にたこ満の心得を感じる。本当に丁寧で気持ちの良い接客をして下さり、お菓子を買うなら『たこ満』と言う気持ちにさせられる。

平松社長自身が苦労を重ね、経営を実践するにおいて、目標の前に目的、理念を明確にする必要性を感じ、『何の為に経営を行なっていくのか、会社の存在理由は何か、全てに優先されるべき価値観は何か』を社員とともに考え、共有し、社員とのコミュニケーションを大切にし、モチベーションを高めて素晴しい企業に成長させている。

① 感動を伝える新入社員研修

この究極の接客サービスは多くの研修から生み出されている。まずは新人社員研修だろう。たこ満では入社後、約 2 ヵ月半にわたり新人社員研修が行なわれる。1～2 年目の先輩社員がパーソナルコーチとして OJT で、たこ満スピリットを伝承していく。その間に学んだことを新入社員

がノートに記録し､その内容をパーソナルコーチがチェックしコメントを記入する事となっている。多い者でノートは6冊にもなるという。

研修は複数店舗・工場・合宿を経て2ヵ月半後に、卒業テストを行なう。商品説明のテスト・たこ満心得のテスト･接客の基本のテストをクリアしたあと研修の成果発表を行なう。今まで研修してきた事への思いやこれからの仕事に対する決意を、気持ちをこめて発表する。たこ満の経営陣にその決意が伝わるくらいでなければ合格とはならない。合格までに何時間も掛かる社員も多く、発表を繰り返し最後には会社と社員の思いが交錯し、涙を流しながらの発表となるのである。

そして、合格後にご両親から新入社員宛の手紙が朗読され新入社員は感激･感動するのだそうだ。この新入社員教育を経験する事で経営理念の浸透はもちろん感謝の気持ち、感動のサービスも学ぶことになる。また、新入社員以上にパーソナルコーチの成長に繋がっているようだ。おそらく全国どこを見てもここまで社員教育を徹底しサービスを共有している企業は少ないだろう。

感動をしたことがない人間が感動のサービスをできるはずはない。たこ満では新人で入社した時からすでに感動の体験をすることによりこれが感動のサービスに繋がる最大の要因でないかと思う。

② 感謝する気持ちをはぐくむ「ありがとうカード」

次にありがとうカードである。

毎年全従業員に配られる経営計画書には数字だけの評価でなく『ありがとうカード』が貼られている。これは一緒に働く仲間に対して感謝をしたい時に贈るもので、このカードは贈られる人より贈る人の気持ちが大切である。如何に多くの人に感謝をしたかで、ありがとうの気持ちが評価される。常に感謝の気持ちを持って生き、接することの大切さを学ぶ研修となっている。日頃から感謝の気持ちを大切にするたこ満ならではの風土･風習でありたこ満の文化に繋がっている。

その他にも多くの社内研修がある。たこ満の究極の接客サービスは社長と社員の思いを実現する為の数々の社内研修を重ねた結果であるのだろう。

4. 感動のエピソード

いつも良くご来店して下さる50代後半の山本様という女性のお客様がいらっしゃいます。公休日の私は環境整備の日が近いこともあり、店舗の外でガーデンニングをしていると、お買い物帰りの山本様にお会いしました。

山本様はお子様を出産後に感情障がいを発病され、話すこともうまく出来ず、伝えられず、それを不安に思った義父母がお子様を里子に出してしまわれた。お子様と引き離され、つらい日々を送っていましたが、その里子に出したお子様が今度結婚したそうです。

先日、育てのお母様から、結婚したこと、結婚式の数日前に生みの母親がいることを伝えたと記したお手紙をもらったことをお話し下さった。その手紙の最後に娘さんから「今の私があるのは私を生んでくださった山本様のおかげです。感謝申し上げます。いつか是非お会いしたい」と

の言葉あったこと、成長した娘さんの写真が同封されていたことを、涙をぼろぼろ流しながら話してくれました。

帰り際、山本様は嬉しそうな御顔で「お話を聞いてくださって本当にありがとう。今も日々病気と闘っている私ですが、勇気が出ました」と何度もお礼を言いながら帰られました。私たちは、菓子業・接客業を通して時にはお客様の胸の内をうなずいてお聞きしてあげるだけで安らぎを与えて差し上げる手助けができるのだと感じた出来事でした。

数日後ご来店くださった山本様の表情はとても嬉しそうでした。

（望月伸保）

11. 株式会社春木屋

1. 会社の概要

会 社 名：株式会社春木屋
所 在 地：山梨県甲府市里吉 4－15－18
代 表 者：青柳　元章　　設立年：1953 年 5 月　（創業年：江戸時代）
業　　種：娯楽用品・がん具卸売業、茶類小売・卸売業
主商品・製品：有機栽培のお茶、甲州印傳を使用した甲冑・雛人形
従業員数：正規社員　25 名　　非正規社員　13 名
売 上 高：　1,200 百万円
社　　是：　特に定めていないが社長の理念としては「会社はお客様の為にある」

2. 会社の沿革・特徴

春木屋の創業は江戸時代である。屋号の由来は春木川【七面山（山梨県）から流れる清流】から命名された。当初は人形のみを扱っていたが、1926 年に第 8 代目青柳勝雄氏がお茶の小売を始める。その後 1953 年に株式会社春木屋を設立し、人形とお茶の春木屋として山梨県において高い知名度を誇る会社となる。

お茶の販売を始めた理由は、人形は 1 月から 4 月で販売が終了してしまう為、残りの期間を有効活用する為に新たな事業を検討する中で、人形は日本の文化と伝統を重んじるものであり、同じ日本の文化としてお茶であれば、同社の考えに通じるとしてお茶の販売を始めた。お茶の販売を始めた当初は、春木屋は人形のイメージが強く、お茶は無名であった為、自転車の荷台に茶箱を積み、近隣を売り歩き顧客を開拓していった。その後、お茶が評判になり、現在では山梨県において人形の春木屋、お茶の春木屋として確固たる基盤を築いている。

3. 感動商品・製品について

① 感動商品・製品として選ばれた理由

人形、お茶共に全てのお客様に満足して頂くという考えで商品を製造、販売している。

【人形について】

同社の人形の特徴として、山梨県の伝統産業である甲州印傳を活用したものや、全商品の 4 割に頭塑頭（石膏ではなく桐粉・膠・胡粉を使用）を使用していることが挙げられる。商品に特徴を持たせることで同業他社との差別化を図り、値段は高くともより良い商品を希望するというお客様にお応えできるようにしている。高級志向のお客様や既製品でも良い人形を買いたいというお客様に応えられる商品ラインナップを揃えている。また、同社ではお客様の信用を第一としており、商品には 2 重価格を絶対に設けず、値引きは最高でも 5%程度しかしないこととしている。

【お茶について】

同社では、山梨県のお茶屋がほぼ加工された茶葉を購入しているのに対し、自社で焙煎加工をして販売していることが特徴として挙げられる。代表である青柳元章氏は、茶葉の最もおいしい時期は3日程度と考えており、自身で直接、生産農家に赴き茶葉を仕入れ、最高のタイミングで製造している。毎日、仕入先の茶葉畑（地域）の天気と温度を管理しており、一番良いタイミングでお茶を仕入れる為に訪問し、購入することを徹底している。お茶の仕入先に対し、契約有機栽培を依頼し、良いお茶の為に土作りから始めており、そのこともお客様に喜ばれ、そして選らばれる理由であると考えられる。

②　御社で新商品・製品をつくる際の開発基準はありますか

開発基準として、他社には無く、またお客様に喜ばれる商品を提供するとういうことを念頭に商品を開発している。人形に関しては独自の文化である甲州印傳の使用、お茶に関しては手摘みの茶葉を使用することである。

特にお茶に関しては、手積みとハサミによる収穫では味に違いが多く出る為、手積みを農家に推奨するという取り組みを行っている。しかし、手摘みはハサミと比較すると30倍の労力が必要であり、近年は手摘みが減っている。同社では静岡県の手摘み茶葉8,000kgのうち4,000kgを購入している。お客様の要望により、手積み100%のお茶から手摘率を下げたお茶を提供している。

4.　感動サービスについて

①　顧客満足度を高めるための具体策・工夫

顧客満足度を高める工夫として、年7回ＤＭを発送している。ＤＭの内容はお誕生月と年度行事にあわせて発行している。同社では、ポイントカードを導入し顧客管理を行い（現在ポイントカードを利用している顧客数は45,000人）、100円で1円のポイントを付与している。商品に関しては、良い商品を提供しているという自負があり、値引きはしないこととしている。しかし、お客様へのサービスとしてお誕生月や年度行事の際はポイント付与額を増額する工夫を行っている。

また、2009年から茶摘ツアーを行っており、特別な体験ができるイベントとして好評を得ている。初回は120名で2012年（4回目）は154名参加するという大きなイベントとなっている。特筆すべきは、手摘みの茶畑を無償で農家に借りているということである。農家では茶畑1反30万円から35万円の収入になるが、同社のお茶に対する情熱に共感している農家の協力を得ることで、茶畑の提供を受け、イベントを行っている。

②　顧客満足度を高めるための行動指針・接客マニュアルの有無

顧客満足度を高めるための行動指針・接客マニュアルは設けていないが、従業員に対し次のようなことを指導している

- 必ずお客様にはお茶とお茶請けの菓子を提供する
- お茶と菓子は毎月変え、お客様に飽きさせない

また、同社ではサービスはお客様が作るものという考えを持っており、従業員全員が現場に出て勉強をするという取り組みを行っている。社長は従業員に対し、給料は会社が支払うのではなく、お客様が支払っていると教育し、従業員がお客様に対し真剣に接客を行うよう指導している。

（我妻　宣章）

12. 陽なた家

1. 会社の概要

会 社 名：陽なた家
所 在 地：大分県中津市宮夫 259-1
代 表 者：永松茂久　　設立年：2001 年
業　　種：居酒屋
主商品・製品：メッセージ付きたこ焼き、誕生日会など
従業員数：正規 12 名　非正規 24 名
売 上 高：240,000（千円）
社　　是：
理念：サンクス＆フォーユー（感謝と利他）

陽なた家ファミリーお客様との約束事
一、お客様を家族・友人・恋人と思ってお迎えします
一、安心安全な商品をお届けします
一、笑顔で元気良く挨拶します
一、ピカピカなお店でお迎えします
一、お客様の最高の一時のために全力を尽くします

陽なた家八訓
一、約束を守れ、嘘はつくな
二、陰口は言うな、愚痴は言うな
三、笑顔で元気良く挨拶せよ
四、他人を見るな、目標を見ろ
五、形を追うな、中身を磨け
六、人の心の分かる優しさのある人になれ
七、全ての人に感謝できる人になれ
八、物事を全てプラスに解釈し、明るく前向きに行動できる人になれ

2. 会社の沿革・特徴

2001 年（平成 12 年）、現社長である永松茂久氏が 26 歳の年に出身地である大分県中津市に小学生の頃からの夢であった、たこ焼き屋「天までとどけ」を開店させた。

「天までとどけ」という名前の由来は、永松氏の 1 歳年下の幼なじみである田畑修治氏にある。2 人は小学 5 年生の頃に手伝っていたたこ焼き屋を通じ、人に喜んでもらう事の魅力に惹かれ、将来たこ焼き屋を一緒にやろうと約束した。高校を卒業する頃には永松氏は勉学と人脈を作るた

めに東京へ行くことを、田畑氏は開店資金を貯めるため地元で就職して働くことを決意したが、その決意をして間もなく田畑氏は心臓の病気を発病し、中津祇園祭に参加した夜中、18 歳という若さでこの世を去った。その祭りの最終日、一番気合を入れる「練りこみ」をやめ、永松氏は田畑氏のために追悼のお囃子を叩いた。そのお囃子のタイトルから取ったのが「天までとどけ」で、2 人の夢が天まで届きますようにとの想いを込め命名された。

その後、3 坪で日商平均 25 万円を売るたこ焼き屋として各マスメディアに取り上げられ大反響となり、永松氏と田畑氏 2 人の夢がみんなの夢へと育ち、もっと近くでお客様の笑顔が見たいとの想いから、2003 年中津市に「 天’S だいにんぐ陽なた家」をオープンした。現在は中津市内に 2 店舗、福岡市内に 1 店舗の計 3 店舗を経営している。

また、永松氏は 2005 年に「生涯納税額日本一」の斉藤一人氏と出会い、弟子として様々な教えを伝授され、その教えを自らの経営に生かしいずれの店舗も大繁盛店となっている。さらに、その教えを伝授すべく執筆を始め、年間 150 を超える講演、セミナー活動を行い、人材育成、イベントの主催、コンサルティングなど様々な活動を行っている。

3. 感動商品・サービスについて

たこ焼きは店のかんばんメニューとして人気商品であり、横長の皿に並べられたたこ焼きの横にあるスペースに塗られたソースをキャンパスと見立て、マヨネーズで文章が書かれている。1 皿 1 皿この文章を書く作業は非常に手間が掛かり本当に非効率だが、陽なた家では効率良く売り上げを伸ばすより、非効率でもお客様に心から喜んでもらいたいという想いから、非効率をとことん追求しフォーユーを大事にしている。この非効率とフォーユーから生まれたものは沢山あるが、その中でも有名になっているのは 2 店舗で年間 3000 件を超える回数が開催される「バースデーイベント」だ。そのバースデーイベントも年間 3000 件お祝いしていると、たくさんの奇跡が起こる。その中でも忘れられず、今でもスタッフの中で語り継がれているバースデーがある。

① 語り継がれるバースデー

2004 年 1 月 6 日、陽なた家がオープンして初めて迎えた 1 月の寒い日、その日の誕生日を予約されたのは、森田さんと言う優しい目をした年配の女性。その日誕生日を迎える方は「斉藤美晴」さんというお名前だった。

いつも通りイベントを行ったところ、美晴さんは大号泣してしまった。その泣き方が尋常ではなく、スタッフももらい泣きしてしまったそうだ。イベント後、美晴さんからもう 1 つケーキを作って欲しいと依頼があった。詳しくお話を聞いたところ、結婚を約束していたフィアンセが 2 ヶ月前に亡くなり、今日はそのフィアンセの実家へご挨拶するため中津に来られ、そのご家族がなんとか美晴さんを励ましたいということで陽なた家へ来店されたということだった。美晴さんが来月誕生日のフィアンセの仏前にお供えしたいとのことで、お持ち帰りのケーキを依頼されたのだった。

なんとも言えない感情がこみ上げ、デザート担当の陽なた家ママにケーキを再度作ってもらい、箱に包まず、もう一度バースデーイベントをした。このイベントをする上で、みんなで決めたことが1つあった。それは、

「絶対に泣かない」

ということだった。精一杯バースデーイベントをやらせてもらおうと、みんなで天国にいるフィアンセの央さんのために、ケーキを持っていった。美晴さんは顔をくしゃくしゃにして泣き、陽なた家ファミリーも全員泣いていた。皆が1つになった瞬間だった。

② 奇跡の後日談

実はこの話には、予想も付かない続きがあった。美晴さんのバースデーイベントを行った陽なた家のスタッフが由布院へ行ったとき、ふらっと立ち寄った雑貨屋で平積みされた写真集を目にした。名前は「ラブレターズ」。ぱらぱらっと手に取り、元に戻した。しかし気になってその写真集をもう一度めくっていくと中盤に中津駅の写真が出てきた。「えっ？」と思い見ていった最後のページに、あの日のケーキが写っていたのだった。見間違いかとも思ったそうだが、「ちょっと早いけどハッピーバースデー、央」と書かれたメッセージカードが一緒に写っていた。写真集を見ながら雑貨屋の中で涙が止まらなくなったそうだ。雑貨屋の店員さんにお願いして、連絡先を教えてもらったが、電話がつながることはなかった。

それから1ヵ月後の1月6日、店に1本の電話が掛かってきた。それはスタッフが探していたその写真集の作者で、あの日バースデーイベントで泣いていた美晴さん本人からだった。しかも、その日はあのバースデーイベントからちょうど2年後の日。美晴さんへ電話越しにみんなでバースデーを歌った。永松氏はこの状況を見て「この世には奇跡ってあるんだ」と思ったそうだ。

4. <u>その他（関係資料・店の雰囲気・社員の評価等）</u>

永松氏のこれからのビジョンとして、福岡市内に1店舗居酒屋をオープンさせる、この店舗はただの居酒屋ではなく、企業の社員やこれから飲食店を開きたい方の教育の場として雇用をしていく店舗となる。内容としては3ヶ月から半年間のプログラムを組み、卒業認定を取れた人間には暖簾わけをする。実際にやってきた人間に学ぶことのほうが強いとの考えもある。そして、2014年の春には感動創造研究所を東京に開校する。この学校では企業研修として未来塾というカリキュラムを組み、人間関係学、セルフイメージマネジメント、感動創造、感動経営セミナー、感動を生み出す人材育成、魅力ある人間、リアルで検証していく学校とする。そしてこれからは私塾の時代が来ると考えており、いずれはキッズ向けの未来塾を開校したいという思いがある。なぜキッズかというと、今の日本では小学生から中学生くらいの多感な年代における日本人としての基本的な教育が欠如している。そこで、ここではスキルを身につけるというより人間としての基礎、何にでも対応できる人財を育てていきたい。人が思っている以上に人は凄いんだということに気づき、その人たちの可能性を広げていくセルフイメージマネジメントを組上げていきたいと考えている。

そして永松氏は陽なた家の繁盛が先でなく、あくまでフォーユー精神が先だと言う。フォーユージャパンを作る為の陽なた家で、陽なた家の為のフォーユーではないと。着地点はフォーユーと言う言葉が当たり前になることだ。いつか子供たちから、「一五年前はフォーユーだなんて当たり前の事を教えなきゃいけなかったの？」と言われる日本を目指し、陽なた家では今日も目の前の大切な人達を笑顔にしている。

（今野　剛也）

13. 株式会社富士メガネ

1. 会社の概要

会 社 名：株式会社 富士メガネ（２０１２年現在）
所 在 地：北海道札幌市中央区南 2 条西 1 丁目 北専ビル 9F
代 表 者：金井 昭雄　会長兼社長　　創業年：1939 年 10 月
業　　種：メガネ・補聴器及び光学機器の販売、加工、修理
主商品・製品：メガネ
従業員数：正規社員　526 名(男性 325 名、女性 211 名)
売 上 高：8150 百万円
社　　是：「我々は人々の健全な視機能向上と見る喜びに奉仕して豊かな文化の創造繁栄に貢献する」

2. 会社の沿革・特徴

1939 年（昭和 14 年）10 月、樺太豊原市にて金井武雄氏により富士メガネの前身である富士眼鏡商会が創業された。小さな店であったが、自らウィンドウや看板をつけ、外装を整えることで、上品で風格のある店構えに作り上げた。永遠に力強く、富貴な名前にしたい。そう、あの富士山のように、と「富士眼鏡商会」と命名。「富貴」の「富」という意味合いも好ましかった。

ゼロからのスタートであり、多大な苦労もあったが何とか戦災も潜り抜け、戦後には、札幌狸小路 4 丁目に移り、再出発した。日本全体が敗戦後の虚脱状態の中、金井武雄は「今こそ最も努力するとき、一生の運命を左右するとき」と考えたという。そしてラジオ、新聞などからの情報収集に全神経を傾けていた。逆境の中でチャンスをつかみとろうとする意志、先見性...すでに金井武雄は事業家としての素質を十分に開花させていった。そしてメガネ会社には専門性の高い対応が求められるという実感から、その後徐々にではあるが、メガネの専門家集団を作り上げていき、会社の規模を拡大していった。

現在、創業者の次男である金井昭雄氏が会長・社長を兼任（一時は社長職を創業家外に禅譲していた）している。金井昭雄氏は、1972 年（昭和 47 年）にアメリカ・カリフォルニア州のドクター・オブ・オプトメトリーのライセンスを取得している。昭雄氏もオプトメトリー（※１）を学ぶにあたり、メガネの会社はとにかく専門性を高めていかなければいけないと感じるようになった。そのため、富士メガネではアイウエアコーディネーター等、メガネ製造・販売等に関するライセンス取得が奨励され、資格保持を社内で積極的に推進し、高く評価している。

富士メガネでは社員の半数以上の 294 名が認定眼鏡士の資格を持っている。この資格は公益社団法人日本眼鏡技術者協会認定のものであり、目とメガネに関するアドバイスから、メガネ作り、顔へのフィッティングまで行うメガネのスペシャリストである。富士メガネはメガネ業界トップの技術者集団を目指しているのだ。また、メガネ業界では「視力、視機能補正の総合的なお世話」

をビジョンケアと呼んでおり、ビジョンケアを推進しているメガネ専門店のボランタリーチェーン・AJOC（※２）というグループにも参加している。

また、富士メガネは社会貢献活動にも積極的に参加しており、1983 年（昭和 58 年）からは海外難民、国内避難民への視力支援活動を開始。四半世紀にわたり国際連合難民高等弁務官事務所（UNHCR）（※３）とパートナーシップを取りながら継続している。

このコーポレートパートナーシップは世界最長であり、視力支援の活動も今年で３０周年を迎えた。個人的な賞としても 2006 年（平成 18 年）には長年の活動が評価され、金井昭雄が日本人として初めて「UNHCR ナンセン難民賞」（※４）を受賞した。

（※１）視力に関する科学の専門分野。光学を始めとして生理学、解剖学、心理学など幅広い分野を基礎とした学問。

（※２）AJOC は眼と視力に関するより高い技術とサービスの向上に努めるとともに、時代の変化に対応して、さらに優れた企業へと発展していくためのさまざまな共同事業を行っている。

（※３）世界各地にいる難民の保護と支援を行なう国連機関である。UNHCR は国連総会によって創設され、1951 年にスイスのジュネーブを拠点に活動を開始した。当初は第二次世界大戦後の後遺症がまだ残るヨーロッパにおいて、100 万人以上の難民の援助を行なっていた。

（※４）1954 年、当時の国連難民高等弁務官、ヴァン・ハーベン・グートハート博士が難民の窮状に焦点を当てるため、難民に多大な貢献をした個人または団体を称える目的で創設されたもの。大規模な難民支援を先駆けて行なったフリチョフ・ナンセンにちなんで名づけられた。

3. 富士メガネの感動サービス

① 顧客満足度を高めるための具体策・工夫

顧客満足を高めるためには礼儀、マナー、店舗の雰囲気づくり等の向上に力を入れていくことが重要だと金井社長は考える。そしてそれらの向上により顧客に「お金を出す価値がある」と思っていただくことが、最終的に顧客満足につながると考えている。しかし、富士メガネが他社と違うのは上記の向上に加え、従業員がその本業の専門性を追求していけるかについて拘りを持っているところだ。

かつて、先代の金井武雄氏がアメリカにわたった際、アメリカでは「下がったメガネを掛けていたら日本人だ」という風潮があったという。そういった日本人や風潮を目の当たりにした武雄氏は、日本人はその格好から変えなくてはいけないと感じたという。そこから、メガネに関する探究が始まった。

富士メガネでは「認定眼鏡士」というメガネのスペシャリストである資格取得を推進したり、独自に社内講座、早朝勉強会などを行うことにより専門性を高め、メガネ業界トップの技術者集団を目指している。

また、金井社長は「何でも相談しやすい相手となる」、という部分も顧客満足につながると考えている。金井社長のご子息がアメリカのカリフォルニア大学バークレー校にオプトメトリーの

修学のために留学され、その修学性の高さからクリニカルアシスタントプロフェサー（臨床助教授）にならないかと大学側から進言されていた時があった。その時金井社長がご子息にこう質問した。「どのようにすれば、物事をうまく進展させられると考えるか」。ご子息はこう答えた。「相談しやすい相手と出会い、また、自分もそのような人間になるように心がけること」金井社長は、それは顧客が我々に求めているものと同じなのではないかと感じたという。こういった経験からも、富士メガネの社員が専門性を持ち、「お客様の相談しやすい店員になる」ことを目指している。

このように最終的な顧客満足を得るためには礼儀、マナー等の基本的な業務に加え、「本業の専門性をどれだけ追求していけるか。」、そして「お客様が相談しやすい店員」という視点・探求が不可欠なのである。

②　顧客からの感動的エピソード・サンキューレター

松下電器産業創業者である松下幸之助に「世界一のメガネ店」と言わしめたのが、富士メガネのメガネである。松下幸之助は所用で札幌に来た際に、あるメガネ販売会社の社長から「メガネを作り直させてください。」と依頼された。その申し出た人物こそ先代の金井武雄氏である。武雄氏は経営の神様と呼ばれる松下幸之助にも物怖じせず、「そちらのメガネは松下様にふさわしくない。世界の松下電器の経営者がそのようなメガネをかけていたら日本にはまともなメガネ屋が無いと思われます。それは日本の恥です。」と助言をした。松下氏のメガネは、メガネの重さもあり通常の掛ける位置よりも下がっており、格好の良いものとは言えない状態であった。まさか北海道でそのようなことを言われると思っていなかった松下氏はひどく感動し、メガネを作ってもらうことにしたという。また、購入時にも視力検査が厳密であり設備等も最新のものをそろえており、とても驚かれたという。その後、松下氏よりお手紙をいただき、その中には「自らの掛けるメガネに無頓着で無知であった。ありがとうございます」と記されていたという。

また、司馬遼太郎氏が札幌に滞在した際にもホテルでメガネを無くした際に富士メガネに立ち寄った。そこでメガネを購入するわけだが司馬氏は富士メガネ社員の応対を「めがね屋というよりも、めがねに関する技術者の組織という感じがした」と後に雑誌上で振り返ったという。つまり、富士メガネの社員が技術者の集団であるということになるのである。更に司馬氏は大阪にはこのようなメガネ屋は無いから、大阪のメガネ会社は札幌に勉強にきた方が良いのではないかと言ったという。著名人だからと言うことではなく、この出来事に先代の思い、そして「感動サービス」の内容が凝縮されているのではないかと金井社長は言う。顧客の満足を高めることは富士メガネでは「専門家・技術者の集団をつくり上げること」が必要であるとされる。まさに顧客満足へ直結する出来事であった。

③　顧客満足度を高めるうえでの苦心談・問題点

金井社長はメガネ業界のみならず消費者全体の考えが「安いものを嗜好する」という方向に傾斜して来ている点に警鐘を鳴らす。また、「安ければ何でもいい」といったような考えを助長するようなメディアにも頭を悩ませる。

富士メガネは、購入からアフターフォローまでまさに専門性の高い販売、応対を心がけておいるため、購入時以外の付加価値も総合すると、最安値ではないため昨今の価格競争では争えないという。ここで問題なのは「本質をお客様に分かっていただく」ことだという。メガネは「買っておしまい」の商品ではない。付き合いが長く、また、使いやすくフィットし、デザインも自分にあったものを掛ける商品である。その点では富士メガネは、多彩なデザインから選べるフレームと高品質なレンズ、さらに技術力を生かしたフィッティングとアフターサービスもセットし、1 万円代から幅広く取り揃えている点で本質の的を射ている。また、同じ値段のメガネであればその他の付随するサービスで他社には負けないと自負する。

金井社長は、本質を解さずにただ安価だからという理由で商品を検討し、またはそのような販売の助長をする顧客やメディアが増えていくことを危惧している。

④　顧客満足度を更に高めた新システムの導入

富士メガネは顧客満足向上のためのアフターサービスを重視する観点から、2004 年には約 15 億円を投じ、小売業では他に類を見ない FTIS（富士メガネ総合情報システム）・オンライン顧客管理システムを導入した。現在では顧客数は約 170 万件に上り大手デパートの会員顧客数並の顧客を有している。これにより、顧客データ（視力、購入商品等）は最大で 18 年前までさかのぼることが出来、富士メガネの顧客であれば顧客カードを持参することで、全国 69 店舗のどこの店舗でも情報が確認でき、修理・アドバイス等のサービスを無料で受けることが出来る。実際にメガネの修理件数は年間 35000 件を数え、高周波や蝋付けで丁寧に修理を無料でしてもらえるのだ。また、社員の売上管理や、在庫管理等がリアルタイムで正確にわかるようになったことで、的確な社員指導や厳密な帳簿在庫の管理（誤差 0.5%）が出来るようになった。それにより顧客への対応（サービス内容・在庫確認等）がより的確・正確になったため、情報管理システムが顧客満足向上に大きな役割を果たしているといえる。

4.　最後に

金井社長の話を聞くと、道を行くメガネをかけた人がどのようなメガネをかけているのか気になり、どこで購入し、そして何かしらのアフターサービスを受けているのかつい気になってしまう。メガネというものを探究し、常に快適、機能的、そしてファッショナブルなメガネを追い求め、自らの専門性を自負する専門家集団が富士メガネという一流企業を作り上げていることを心に留めておきたい。

（飛岡浩太）

14. 株式会社ボクデン

1. 会社の概要

会 社 名：株式会社ボクデン BOKUDEN CORPORATION　(2012 年現在)
所 在 地：〒700-0825　岡山県岡山市北区田町 1 丁目 3-35
代 表 者：景山　良康　　創業年：1979 年
業　　種：外食産業　(韓国家庭料理)
従業員数：男子　72 名　女子 100 名　(2012 年 5 月現在)
ミッション:
・Invariant　trend
　不易流行
・For an individual customer
　ひとり一人のお客さまのために
・Japan　boasts　“Hospitality”
　日本が誇る“おもてなしの心”
・Local production for local consumption
　地産地消

2. 会社の沿革・特徴

ボクデンの創業は 1979 年、奈良県出身の創業者である景山良康氏が 19 歳の時に、兄弟 2 人とともに岡山県でスタートした。創業時は、お寺の前であったが、長屋の一番奥、18 席のみの小さなお店で、こたつが 2 台にカウンターが２つといった具合だった。両親が高齢だったこともあり、串焼きを始めた。1979 年に開業したころは苦しかったが、続けている内に味が評判を呼びやがて繁盛していった。そして、1985 年に移転して 120 席の店で勝負した。夕方５時～朝方５時まで、というように夜中時間帯に店を開いていたが 2 階席も常に満席であったという。

次に、景山代表は、地元の岡山県で焼肉屋を始めようと考えたという。ところが、焼肉屋の件数を調べてみると、岡山県は、焼肉屋の数が予想外に多かったのである。当時、岡山県には、人口 60 万人に対して 223 件の焼肉屋が存在していた。それに対して、隣の県の広島県は、人口 120 万人に対して 225 件と、岡山県は、広島県の人口比では 2 倍あったのである。これだけ、焼肉屋の数が多くては、普通にやってもうまくいかないと考えて差別化しようと思ったという。

なんとか差別化をしなくてはいけないと考えている時、1988 年ソウルオリンピックがあった。当時、韓国料理はそれほど認知されていなかった。しかし、ソウルオリンピックをきっかけに韓国料理が認知されるようになったのである。

そして、岡山県の焼肉屋の数の多さが、絶えず頭にあったこともあり、焼肉以外にいい料理はないかと考えを巡らせていた頃である。その時、韓国を訪問した際に食べた韓国のお母さんが作った手料理を日本で出そうと考えたのである。これがヒットした。焼肉を置いたら焼肉が主役に

なって焼肉屋になってしまう。そのため、あえて、焼肉は出さず、チヂミなど焼肉以外を主力の商品として展開した。

3. 感動商品・サービスについて

他社と差異化するために工夫しているのは商品である料理だけではない。感動のサービスについては、徹底的にこだわっている。

たとえば、結婚記念日にボクデンにお客様が来店されたとする。すると、スタッフがトランペットを吹いてお出迎えをした。また、お客様の前で踊りを見せたり、ボクデンから指輪をプレゼントしたりといったように、どうすればお客様が喜んでくれるかを真剣に考えて実行していったのである。

別のある店では、家族で来店された子ども連れのお客様に対して、お子さんが喜ばれるように、トナカイの着ぐるみをきての接客を行ったりもした。

また、常連のお客様の記念日には、前もって、家族からのメッセージが書かれた色紙を用意して、来店された際にプレゼントをするといったように様々である。

単においしい料理（商品）だけでなく、お客様に、来店されている時間を楽しんでいただけるようにエンターテイメントを提供しているのである。

こうしたサービスは、決して全店共通のマニュアルに基づくものではない。各店での現場の方による工夫によって行われている。

そして、お客様に喜ばれると、感動してもらえるシーンを提供したいといった気持ちになり、現場のスタッフが工夫を凝らすようになり、数多くのサービスが提供されるようになったのである。

接客の基本についても徹底している。

お客様を迎えるときも帰るときも、全員が、「いらっしゃいませ！」と元気のいい声を掛ける。私が取材に訪れて店に入る際にも、取材と食事を済ませ帰る際も、スタッフ全員の元気のいい声と笑顔で挨拶され、「また、是非、来たい！」といった気持ちになった。

また、厨房は、オープンキッチンになっており、スタッフが一生懸命働くところを見ることができる。少数精鋭でお互いに声を掛け、協力し合いながら働く姿は、そうした光景を見ている方も元気になる。

4. その他（関係資料・店の雰囲気・社員の評価等）

① 委員会での自主活動

お客様からクレームがあったり、怒っていたらスタッフのモチベーションは上がらない。その逆であれば、スタッフのモチベーションは高くなる。つまり、いかに多くのお客様からの「ありがとう」をいただけるかどうかが、モチベーションに大きな影響をしてくるのである。

また、指揮命令をしていたら、スタッフは、一生懸命やらないと景山社長は断言する。開業当初は、景山社長自ら指揮命令をしていたという。しかし、社員が次々と辞めて行ったという。そうした景山社長自身の反省は、「上からやらされるのでは、決してモチベーションは上がらない」

そこで、2002 年から現在に至るまで、店の運営に関わることのほとんどを、店長をはじめとするスタッフに権限委譲している。

また、社内の雰囲気を変え、さらに、感動のサービスを生み出すために、委員会活動を始めた。当時は、10 人から 15 人であったが、広島、岡山、東京とそれぞれのお店で有志が集まってくれるようになって拡がっていった。

現在は、サービス委員会、改善委員会などの様々な委員会があり、150 件の改善提案が上がってくるという。

② 人柄が採用と昇進昇給の考え方

採用の基準としては、人柄を一番重視している。感動のサービスは、一人ではできない。チームワークがとにかく大切である。

若くても、
(1) 人柄がいい
(2) 責任感がある
(3) 仕事ができる　　こうした人をリーダーにする。

また、飲食店をやっていると想像もつかないことがおきる。たとえば、食中毒を起こしてしまうこともある。こうしたことを未然に防ぐためには、対人・対問題・対状況への感受性がある問題発見力・問題解決力の高い人材が必要である。

処遇については、給料ではなく、一定期間の働きを見てボーナスで差をつける。

そして、チームに対してインセンティブを支給する。個人ではなく、チームでのインセンティブにする理由は、採用基準と同様で、感動のサービスは、一人では生み出すことができないからである。事業責任者や料理長に渡し、総額をスタッフにわけるのである。

こうした取り組みにより、以前は、社員は、「景山社長の会社」といった意識が強かったが、今は、「私たちの会社」といった意識が強くなってきたと言う。

③ 他店から学ぶ

日々の仕事に追われていたのでは、どうしても考える幅が狭くなってしまう。そのために、景山社長を筆頭に、道場六三郎の六三亭をはじめ、いろいろなお店を見に行くという。

（藤井正隆）

15. 株式会社柳月

1. 会社の概要

会 社 名：株式会社　柳月　　（２０１２年現在）
所 在 地：北海道河東郡音更町下音更北 9 線西 18-2
代 表 者：代表取締役社長 田村 昇　　創業年：1947 年
業　　種：和・洋生菓子の製造・販売
主商品・製品：三方六
従業員数：正規社員　480 名　　非正規社員　170 名
売 上 高：　75.9 億円　　売上高経常利益率：8.0%
経営理念：私たちは、お菓子を通じて、家族の絆を結び、人と人との心を結びます
【行動指針】
1. 私たちは、心を結ぶ団らんをお手伝いします。
2. 私たちは、心を結ぶお菓子をつくり続けます。
3. 私たちは、心を結ぶ、接客・サービスを行います。
4. 私たちは、地域社会と心を結びます。
5. 私たちは、心を結び、幸せを目指します。

2. 会社の沿革・特徴

株式会社柳月（以下、柳月）は、「お菓子の町」帯広にこだわり、地元北海道を大切にし続けるお菓子メーカーである。現在、帯広地区で 12 店舗、釧路地区で 9 店舗、札幌地区で 14 店舗など、北海道で合計 42 店舗を有する。また、東京都千代田区有楽町にある北海道どさんこプラザでも一部商品の購入が可能であり、その他インターネットでの販売も行っている。商品としては、北海道の白樺の木をイメージしたバームクーヘン「三方六」が有名であり、テレビ CM などでも人気を博している。

柳月は戦後間もない 1947 年、現社長田村昇氏の父、田村英也氏によって北海道帯広市で創業された。創業当初は戦後の物資不足のなかだったが、比較的物資面で恵まれていた地元十勝地方の材料を使い製菓製造に当たった。しかし、帯広市には既に多くの菓子店があり、帯広市の中では柳月は 60 番目の菓子店であった。激戦の中で、どのように他店との差異をつくっていけばいいのか英也氏は考えた。そして自分たちは生活を切り詰めるところまで切り詰め、あとは全て商品の開発に充てることにした。具体的には東京や大阪、果てはドイツやフランスなどから菓子職人を呼び、開発に力を入れたのだ。その結果、徐々に他店との差異が生まれ、評判が評判を呼び、顧客の評価を得られるようになっていった。

そして、英也氏の息子である現社長の田村昇氏によりその意思は引き継がれた。柳月は「地域の人々を幸せにする」、「わが社がなくなったらお客様が困るような会社を目指したい」という

思いを常に持ち、地域の人々を始め顧客を大切にし、「感動を与える」ことにより、今や日本を代表する製菓会社となった。

平成 20 年の洞爺湖サミットでは各国首脳婦人の食事のデザートでケーキ部門では柳月のケーキのみが採用された。また、主力商品である北海道の CM ではお馴染みの『三方六』を、名俳優である故・森繁久彌さんがその味の淡さを気に入り北海道にしかない味だと、毎日の朝食で食べるために取り寄せていたのも、柳月が評価されている良い例である。

3. 柳月の使命

柳月の使命は、「柳月のお菓子を通じて家族の団欒を提供する」ということだ。核家族化が定着した昨今において、家族が一堂に会し団欒の場を持つ機会が極端に減ってきている。平日は両親が夜遅くまで仕事をし、子供は夜遅くまで塾に行くか、自分の部屋に籠るという光景は珍しくない。父親は仕事人間で母親も多忙。両親も子供に伝えたいことがあってもそれを伝えるきっかけがない。そのような家族でも、父親や母親が一たびケーキを買って来たといえば家族が集まるきっかけになる。柳月は家族を繋げるためのお菓子を作っていきたいと田村社長は言う。

4. 日本一の味と価格でお客様に感動を

柳月の顧客を感動へ導く方法は明白である。商品の「味」と「買いやすい価格」への挑戦である。両者を高めることにより、顧客の購買意欲を向上させ最終的に、柳月のお菓子で「家族の団欒」に貢献していくという構図である。

① 日本一の味への探求

柳月は過去にフランスケーキフェアを実施していた。それは田村社長もフランスをはじめとするヨーロッパのケーキこそ最高のケーキであり、顧客の求める味であると思っていたからだ。しかし、フェア開催当初こそ顧客やメディアの注目を受け業績も順調に伸ばしていたが、しばらくすると業績の伸びも以前の勢いを失っていった。最高のケーキを用意したはずなのになぜなのか田村社長は考えた。そして一つの結論に行き着いた。フランス人にとって最高のケーキであっても、日本人にとって最高のケーキにはならない。その結論はフランスケーキフェアで出されたケーキに関してのパティシエのコメントにヒントが隠されていた。フランス人パティシエはそのケーキを「やわらかい」と評し、日本人パティシエは「固い」と評した。これは、日本とフランスでは食材の「固さの基準値」が違うことから来るものだと田村社長は判断した。日本の主食は米、フランスの主食はフランスパン。固さの違いは明白だ。また、「おいしさの基準値」の違いもあり、これも熟考を重ねた結果、主食の違いからくると結論が出た。米はウエットであり、フランスパンはドライである。つまり、日本人の顧客に受け入れられるケーキはフランスのケーキとは根本的に違うのである。また、日本語には食感を表す言葉が４４５個、中国語は１４４個、イギリス・ドイツ・フランスはそれぞれ１００個前後だという。ここから実は、日本人の舌は世界一繊細なのだということがわかる。

それから田村社長はヨーロッパから取り入れたレシピを全部入れ替えることにし、日本人の口に合うケーキ（お菓子）への探求が始まった。

柳月の主力商品である「三方六」は味への探求の最たるものといえる。三方六は周りをチョコレートで白樺模様にコーティングされたバームクーヘンである。バームクーヘン自体はドイツのお菓子であり、他社で販売された当初は現在流通するバームクーヘンよりも、ドライでざらつきが多くパンに近いものであった。そこで、柳月ではやわらかくウエット感あふれるバームクーヘンを目指したが、製造の工程でやわらかさを求めるあまり、やわらかいバークーヘンが芯棒から落ちてしまうという現象に悩まされた。そこで、考えに考え抜いた結果バームクーヘンをそのまま縦に割り切るということだった。この手法によりやわらかくウエット感のある「三方六」として誕生した。

②　日本一の価格を目指して

続いて価格に関してだが、一家族当たりが買いやすいお菓子の価格とはいくらなのか。市場調査の結果 500 円台だと分かった。そのため、柳月ではワンコインで買えるケーキ作りを探究した。

砂糖、小麦、バターは政府が価格を決めており、卵やイチゴは相場商品であり東京で価格が決まる。つまり、これらの原材料はどこで買っても値段は変わらないのである。そこで後に残される問題は生産性しかない。ここで出来る限り価格を抑える努力がなされる。

菓子製造には製造の準備と後片付けの段階と必ず発生する。その間に存在する実際の製造効率をどのようにして上げていくか。実は例えばケーキを 1000 個作るのと 1100 個作るのはさして手間も時間も変わらないという。そのため、出来る限り多くのお菓子を限られた時間の中で大量に生産し、店舗をチェーン展開するなかで、そのお菓子を効率的に販売する。これが価格を抑える秘訣だという。

実際に柳月では 180 円でショートケーキが売られており、譲れない味と「価格」があるのだと改めて認識させられる。

5.　柳月を形づくる社員個々の「意欲」の高さ

柳月のお菓子製造担当の社員は、17 時に仕事が終わり 18 時頃から自主的に残り試作品や技術を磨く社員が多いという。これは年に一度開かれる「ジャパンケーキショー東京」（※１）というケーキ作成のコンテストのための準備と、自分の技を磨く場となっている。その意欲の高い社員のため、社長は材料と教室を無料で提供している。この取り組みは社長が強制したわけではなく、自主的に始めた社員を見て、その後輩が先輩の技を学ぶため後についてやり始めた。

その現象が続くうちに、入社 3 年目の社員が札幌洋菓子コンテストにおいて札幌市長賞を取ってしまった。社内では驚きが走ったのと同時に、「同期には負けられない。」「次は自分の番だ。」と思う社員が増え、自主的な居残りが定番化していった。この切磋琢磨の環境・風土こそ柳月を支えていると田村社長は考えている。「家族の団欒に貢献する」という理念の浸透が、社員にこの「意欲の高さ」を生みだしたのだ。その社員の姿勢に対し、社長も最大限のサポートを行う。

コンテストでメダルを取れば家族旅行に行かせる施策を行ったりするが、まず何より社員へ調理場所と材料の無料提供を行える会社はなかなか無いのが昨今の現状である。それでも、会社としても意欲の高い社員たちのサポートを全力で行っている。

店舗従業員も意欲の高さは並々ならぬものがある。日本ショッピングセンター協会の接客コンテストの北海道大会において、2010 年から 2012 年までのここ 3 年間は、柳月の社員が 1 位を独占している。全業種の店舗がひしめく北海道においてこれは容易なことではない。全国大会では 2011 年に準優勝者を出している。また、帯広の商工会議所の接客コンテストにおいて、最優秀賞を 2 名が受賞している。接客の社内研修は月に一度行われているが、それ以外に自主的に接客マナーを磨いている社員が多いという。

実際にコンテスト受賞社員の感想・考えを挙げてみる。

「（前略）私にとって一番の収穫は、日々の接客の中にこそ自身の成長につながるヒントがあるのだと気づかされたことでした。これからも、私が入社を志す決め手となった『五つの誓い』（行動指針、『１、会社の概要』に記載）を胸に、心と心を結ぶ接客を目指し、一人一人のお客様との出会いを大切にしていきたいと思います」行動指針の浸透が意識の高さにも直結していると言える。

（※１）毎年 10 月に社団法人東京都洋菓子協会が主催する日本国内において開催される製菓業界の作品展のこと。共催は全国洋菓子協会。コンクールには部門が存在し、各部門にパティシエやショコラティエなどの専門家や、製菓学校などの学生ら 2,600 人が出品する日本最大のパティシエのコンテストで日本国内のみならず海外からの出品もある。

6. 最後に

お客様、とりわけ昨今の「家族」に関して語られる田村社長は、とても熱がこもっていた。時には気持ちを込め、時には目に涙を浮かべて力説されていた。従業員数 650 人を超す大会社の社長となった今でも、お客様、そして社会に対する思いは衰えるどころか増幅しているように感じられる。おごり高ぶることなく、常に信念を持ち、それをぶれることなく経営を行って来られた結果が、ここまでお客様や社員を幸せにする会社になったのだと感じる。

柳月は数年後には、東南アジアへの店舗進出を図る。現地の風土や文化を考え、柳月がどのような商品・サービスを提供すればよいのか試行錯誤の毎日だが、世界一舌の繊細な日本人に受け入れられた実績が後押しをする。「常に進化を求め、常に５年、１０年さらにその先のことを考えています」という田村社長の言葉通り、近い将来、更に世界で活躍し人々に「感動」を与える柳月の姿が見えるようである。

（飛岡浩太）

16. 株式会社ローレル

1. 会社の概要

会 社 名：株式会社 ローレル	(2012 年現在)
所 在 地：北海道砂川市西豊沼 275 番地	
代 表 者：今井　浩恵	創業年：1989 年
業　　種：化粧品製造・販売	
主商品・製品：「酒かす化粧水」	
従業員数：正規社員　23 名	非正規社員　13 名
売 上 高：　793 百万円	売上高経常利益率：2.05%
経営理念：世の中を幸せにする	

2. 会社の沿革・特徴

北海道砂川市に本社を置く株式会社ローレルは、1989 年創業の化粧品メーカーである。創業当初はハーブ関連のお土産物を中心としていたが、その後化粧品にシフトし、主に個包装の入浴剤を主力として全国の生活雑貨店などに降ろしていたため、今でも「入浴剤の会社」としての認知もある。他社ブランドの商品を製造するいわゆる OEM 製造（※１）も多く行ってきた。しかし、OEM だと価格の制約が厳しく本当にいい成分の商品を作れない。何より「自分たちが使いたい」と思える商品の製造・販売が出来なかった。そこで、「自分たちが毎日使いたい」商品を作り、販売したいという思いから、2009 年に自社ブランドの「LAUREL」を立ち上げた。企画からデザイン、開発・生産・店舗運営等全てを自社で行っており、商品も全て自社工場で製造している。

社名でもありブランド名でもある「ローレル」とは、月桂樹を意味する。「LAUREL」ブランドでは、日本で初めてトルコから直接輸入した月桂樹の実のオイルのみを使った石けんなど、ヘアケア、ボディケア、ハンドクリームなどにも配合し、他社にはない商品展開をしてきた。

「LAUREL」のコンセプトは、「自然の素材をシンプルに」である。その中でも 2010 年の年末から始まった「sozai LAUREL」は、「酒かす化粧水」「がごめ昆布石けん」等、北海道産を中心とした国内産の素材にこだわった商品で、数々の商品が消費者の心を掴んでいる。

（※１）OEM：Original Equipment Manufacturer（オリジナル エクイップメント マニュファクチュアラー）の略で他社ブランドの製品を製造すること。「相手先ブランド名製造」、「納入先商標による受託製造」。

3. 顧客を感動させる商品づくり

ローレルの商品が顧客に感動を与える要因としては、シンプルさと効能、そして特に素材選びへの探求が挙げられる。

①　素材選び

自社ブランドの直営店販売を始めた当時、LAUREL の核となる素材は、トルコ産のローレル（月桂樹）オイルと、ガーナ産のシアバターなど外国の原料だった。

月桂樹果実油は地中海東岸の村でのみ作られる、保湿性と殺菌性に優れた貴重なオイルである。現地で古くから手作りされている石けんは、その配合比率が高ければ高いほど高級とされている。また、シアバターは紫外線や乾燥から肌を守る効果があり、ガーナなど、アフリカ中部で古くから食用、薬品、燃料として使われてきた。今井社長はこれらの効果に感動し、その良さを最大限活かすため、シンプルで濃厚に配合した商品を作ってきた。

そして 2010 年、新たな試みとして国内の食べられる素材にこだわった「sozai LAUREL」がスタートした。それは今井社長が、トルコやガーナなど遠い外国ではなく、「北海道」「日本」という原点に立ち戻った結果である。もちろん海外産の素材も良いものが沢山ある。しかし、自分たちが暮らす日本にも、おいしくて、肌にもいい素材がたくさんある。そんな素材で作った商品こそ、自分たちが毎日使いたい商品だということを強く感じたからである。特に北海道といえば、自然の宝庫であり、良い素材を見つけるのにはもってこいの場所であった。

素材は殆どすべてが、今井社長自ら産地を巡り農家と出会って、その良さを聞き、味わい、分けてもらったものである。しかも、油の搾りかすや昆布の切れ端など、効能は高いのに捨てられてしまっている残渣など、もったいない素材を最優先に商品作りをしている。

②　シンプル＋効能＋素材

一番人気の高い「酒かす化粧水」は、「酒かす」と「水」という消費者にもわかりやすい原材料のみを溶かしただけのシンプルな化粧水である。

実際に、「酒かす化粧水」を手につけて伸ばしてみたが、甘酒のような日本酒の香りで、サラサラとした手触りと、何よりその保湿性がとても印象的であった。この酒かすは、100％北海道産米で酒作りをしている、北海道栗山町の 130 年以上の歴史を持つ造り酒屋から仕入れている。酒かすには、保湿成分であるアミノ酸やアルブチンなど、肌に有効なお米の栄養がぎっしり詰まっている。

続いて「がごめ昆布バスパック」はまさに昆布と塩だけがメッシュ袋に入っているとてもシンプルなものである。それをお風呂のお湯に入れると昆布から粘り成分が溶け出して、トロトロとした自然の美容液風呂になる。この昆布は北海道函館近辺でしか採れない「がごめ昆布」の切れ端を使用している。ねばりの多さが特徴の「がごめ昆布」には、フコイダンやアルギン酸などの保水成分多く含まれている。水分をたっぷり吸収するため、肌に浸透して高い保水力を発揮してくれるという。

また、「捨ててしまうものを有効活用する素材選び」も特徴的である。例えば、酒かすだけではなく油の搾りかすも、通常肥料になったり、廃棄してしまったりするが、かえって栄養価が高くお肌に効果的なので、最優先に化粧品に使う。小豆であれば、漉し餡（こしあん）を作る際に出る皮や煮汁も、栄養価が高いため、和菓子メーカーから仕入れ、石けんやスクラブの主原料と

して活用している。自然にも優しく、肌への効果も高く、有効活用することにより生産者にも喜ばれるという構図である。

ローレルでは、作り手である自分たちが一番のユーザーとなって商品作りをしている。効果を実感できて「毎日使いたい」と思えるものしか自分たちは使いたくない。だから、実際に仕上がった試作品を社長や社員が試し、使用感や効果を確認し、そこで納得がいかなければ何度も修正を繰り返す。商品として店頭に並ばない試作品もたくさんある。お客様を感動させたいという意識ではなく、まずは自分たちが、出会った素材に感動し、大好きになれる商品として開発し、それを使ってさらに感動する。一人でも多くのお客様ともその感動を共有したい。そんな気持ちで商品を作っている。

4. 顧客の感動の声

ローレルの商品が顧客へ与える感動は様々である。それは商品の安心感や希少性など、他社ではなかなか実現出来ない特有のものと言える。実際の顧客の感動の声を紹介したい。（店舗開店3周年アンケートより）

【アンケート①】
今回、友人の誕生日祝いにローレルの商品を贈り、とても喜んでもらうことができました。自然な素材を使い、肌の事をちゃんと考えて安心して使用できる商品ばかりでとても好きです。（後略）

【アンケート②】
(前略)生活になるべく道産のものをと考えています。食は道産でも化粧品となると(気に入るものは)なかなか難しかったので良かったです。（中略)やっぱり道産という所でこれからも長く使いたいと思いました。
このように顧客は、ローレルの「こだわり」に強く共感し、商品を購入する。やはりローレルが商品の素材、効能にこだわっていることが、顧客の求めていることでもあると気づかされる。

5. 最後に

ローレルは2013年に神奈川県で２店の新規店舗展開の予定である。企業規模としてはこれからさらに拡大していく段階であり、顧客のための商品開発においては既に洗練され顧客の感動を十分に得る段階まで達している。インターネットでの社員の採用広告を出せば１万人を超える応募のある企業である。働く人間にとっても魅力あふれる企業と言って良い。

自分たちが納得して自信を持って販売する商品が、「世の中を幸せに」することが出来れば、顧客、社員、そして世の中の三者全てがWINとなる。「自然の素材をシンプルに」扱ったローレルの商品が、更に多くの人々、そして世の中を幸せにする事を願って止まない。

（飛岡浩太）

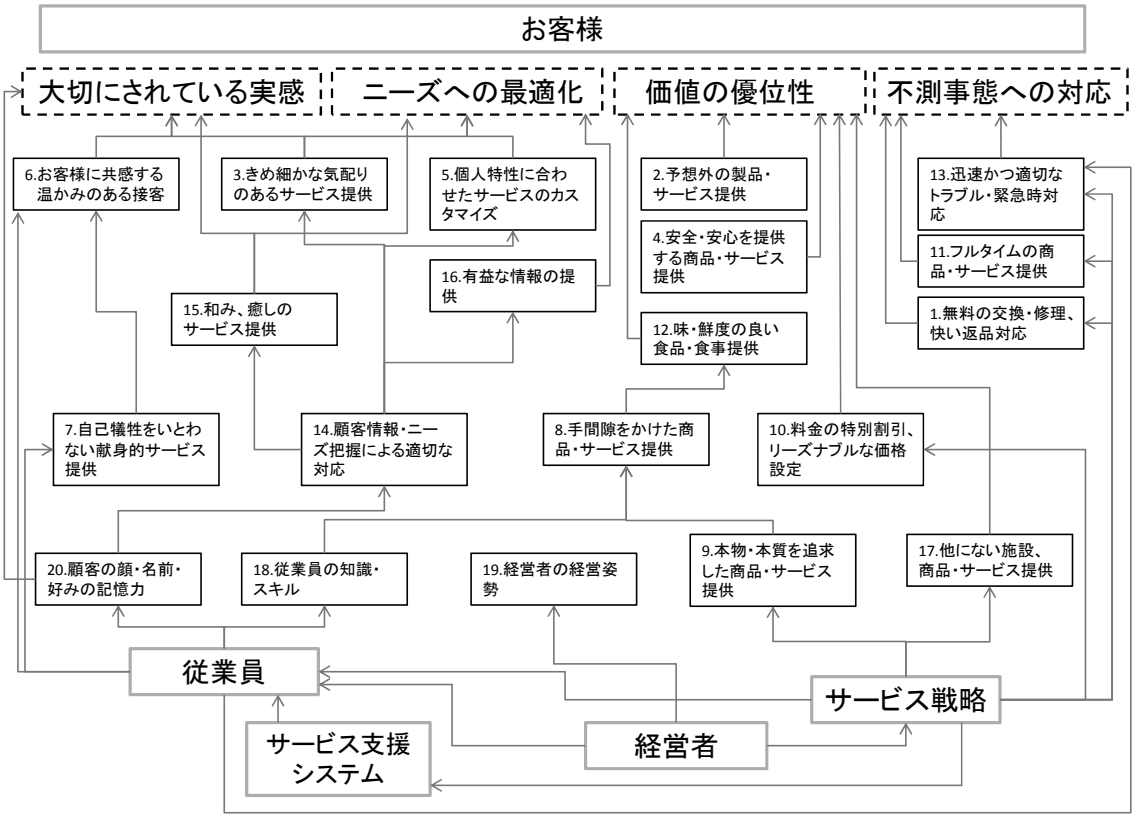
Ⅴ．考察

本調査で得られたデータを基に、お客様の感動を生む商品やサービスの要因について分析し、感動サービスを実践するお店（企業）を増やすために必要なマネジメントの要件を探るために、以下の通り考察を進めた。

１．お客様に感動を与えるサービスの要因

感動商品や感動サービスに関するアンケート・データ、感動エピソードの内容を分析した結果、お客様の感動に結びつくサービス提供の構造として、次のような要素が関連していることが明らかとなった。

【図 19　感動サービス要素の関連図】



上記の 1～20 までの項目は「4. お店（企業）のサービスに関する感動エピソード」の分析において抽出した感動サービスの要素である。上の図は各感動サービス要素間およびそれと因果関係が推論できる関連要素について、矢印で関係を図示している。

お客様に感動を与えた各感動サービス要素は、お店（企業）のマネジメントにおける次の要素との関連が深いと考えられる。

１）経営者　　…経営者の資質、理念、リーダーシップの発揮等

２）サービス戦略　　…お客様に感動を与えるサービス戦略

３）従業員　　…従業員の資質、価値観、能力、行動、その他属人的要素

４）サービス支援ｼｽﾃﾑ　　…従業員の感動サービスを支援する各種設備、システム

また、上記に基づいてお客様に提供されたサービス要素は、次のようなインパクトをお客様にもたらしていることが、各感動エピソードの内容から読み取ることができた。

１）（お客様が）大切にされている実感

お客様が「私はお客として大切にされている」「私は尊重されている」という実感（重要感）である。これがお客様に感動を与えるサービスの大前提となると思われる。
「20.顧客の顔・名前・好みの記憶力」「6.お客様に共感する温かみのある接客」「3.きめ細かな気配りのあるサービス提供」「7.自己犠牲をいとわない献身的サービス提供」等が、お客様の「大切にされている」という実感に大きく寄与していることがわかる。

２）（お客様の）ニーズへの最適化

１．の重要感の実感をベースに、お客様が求めるサービス価値、お客様の状況、その他お客様の属性に起因する特性に対して、お店（企業）側がそれに最適となるサービス・ミックスを提供できることが肝要である。

「20.顧客の顔・名前・好みの記憶力」「14.顧客情報・ニーズ把握による適切な対応」「3.きめ細かな気配りのあるサービス提供」「5.個人特性に合わせたサービスのカスタマイズ」等によりお客様のニーズへのサービス最適化が行われ感動を呼び起こしていることが、多くの感動エピソードでうかがわれた。

３）価値の優位性

総合的に見た、お店（企業）のサービス価値の優位性である。お客様から継続して選ばれ、リピーターとなるための魅力の源泉である。他では得られない感動を呼ぶほどのサービス価値の総合的優位性がお店（企業）の収益性、企業価値の向上にも寄与し、結果として感動サービスの実践の拡大にもつながると考えられる。

「9. 本物・本質を追求した商品・サービス提供」「17. 他にない施設、商品・サービス提供」「8. 手間隙をかけた商品・サービス提供」「12. 味・鮮度の良い食品・食事提供」「4. 安全・安心を提供する商品・サービス提供」「2. 予想外の製品・サービス提供」「10. 料金の特別割引、リーズナブルな価格設定」等の総合的魅力度によってお客様の感動を呼ぶことがエピソードの多くで示された。

４）不測事態への対応

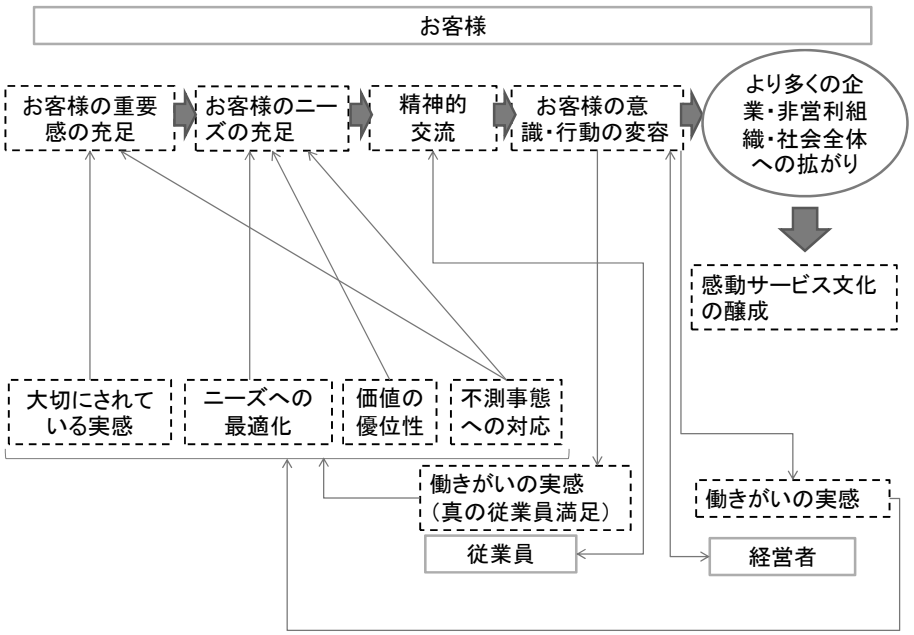
お客様がお店（企業）を訪れた際に、様々な不測の事態に襲われることがある。また日常の場面で、緊急対応を要する不測事態が発生することも少なくない。そのような場面で、お客様の緊急性ある問題解決に貢献することができれば大きな感動を呼ぶことがわかる。

「13. 迅速かつ適切なトラブル・緊急時対応」「11. フルタイムの商品・サービス提供」「1. 無料の交換・修理、快い返品対応」等がこれらの問題解決に貢献し、感動を呼ぶことが多くのエピソードで示されている。

２．感動サービスを文化として社会に拡げる取組みを

前項で示した感動サービス要素に関して、お客様のニーズおよび状況に適した提供を行うことによって、お客様の心理および行動は次の図に示すような発展の過程をたどると考えられる。

【図 20　お客様の変化とサービス文化形成のプロセス】



お店（企業）を起点として、お客様に感動サービス要素を総合的に組み合わせて提供することで、お客様の意識、行動にもポジティブな変容が生じ、それがお店（企業）の従業員や経営者にフィードバックされることで、真の働きがいにもつながり、ＥＳ（従業員満足度）も向上する。

さらにお客様の側でも、口コミで感動サービスを実践するお店（企業）の評判を広めてくれると共に、感動サービスの体験から学習することで、ご自身の仕事においても感動サービスの実践が期待される。

そのような好循環が創り出されることで、感動サービスを実践することが当たり前とされるような社会の実現へと前進することが期待できると考える。

【感動サービス文化形成のプロセス】

１）お客様の重要感の充足

お客様の「私は大切にされている」という実感

↓

２）お客様のニーズの充足

↓

３）精神的交流

お客様とお店（企業）の経営者・従業員との人間的関わり

↓

４）お客様の意識・行動の変容

お店（企業）に対する好意的反応、お客様自身の意識・行動が他者との関わりにおいて感動を与えるような変容

↓

５）働きがいの実感

真の従業員満足、真の経営の喜びの実感

↓

６）より多くの企業・非営利組織・社会全体への拡がり

お客様の口コミ、同業他社の研究、異業種含むベンチマーキング等による浸透

↓

７）感動サービス文化の醸成

感動サービスを実践することが当たり前とされるような社会の実現

３．お店（企業）の特性により異なるお客様への影響力

前項で示したプロセスは、ほとんどのお店（企業）に共通のものと考えられるが、お店（企業）の商品・サービスの特性によって、お客様の感動、満足への影響力が異なることが明らかとなった。

特に大きな影響力を与えるのは、お店（企業）の扱っている商品・サービスの違いであると考えられる。本調査においても、業種によって商品・サービスがお客様の感動に与える要素に顕著な違いが見られた。

また、地域特性（都市部か山間部か、地域の文化、風俗、価値観他）等、立地条件によってもお客様の感動に結びつく要素は異なると考えられる。

お店（企業）が人によって成り立っている限り、主要な商品がモノであれ、サービスであれ、人的サービスの介在しない業種・業態はほとんどないといってよい。

自分たちのお店（企業）の商品・サービスとその構成要素がお客様にどのような影響力を持つかよく分析した上で、限られた経営資源の配分と強化を決定することが重要である。

４．お客様属性により異なるサービス要素の影響力

お店（企業）側だけでなく、お客様の属性によっても感動サービス要素は違いが見られる。本調査結果でも、年齢、性別等によりかなりの反応の違いが見られた。

上記のような外形的属性以外に、ライフスタイルや価値観等によってもお客様の感動の要因は種々異なるであろう。そのようなお客様の感動に影響を及ぼす属人的な特性は、全て事前に明らかとなるとは限らない。したがって、次のような努力がお店（企業）側に求められると考える。

１）従業員の能力開発

従業員のお客様への感受性、コミュニケーション能力の啓発・訓練

２）お客様満足度調査の活用

お客様満足度調査の実施および既存調査データの活用

３）顧客情報の充実と活用

第一線従業員にとって使いやすいＣＲＭ（カスタマー・リレーションシップ・マネジメント）システム、顧客データベースの充実と活用

４）感動エピソードのフィードバックによる学習

従業員からのお客様の感動エピソードその他フィードバックの充実と社内共有

Ⅵ. 結論・提言

以上の調査結果の分析をふまえると、感動サービスを実践するお店（企業）を少しでも増やすために、次のような取組みが効果的と考える。

1. 自分たちのお店（企業）の理解

自分たちのお店（企業）の使命・商品・サービスの特性を理解する。

2. お客様の理解

自分たちのお客様の特性を理解する。

3. 経営理念の再構築

お店（企業）の経営理念を見直し、従業員の使命感、誇りを高め、お客様にとって納得のいくものとする。

4. 感動サービス戦略の明確化

経営理念に基づく感動サービス戦略を明確化する。お客様、お店（企業）の特性を踏まえた最適の資源配分を考える。

5. 感動サービス実践支援システムの整備

単なる人海戦術でない、属人的資質への依存だけでない、感動サービスを支援する設備、情報システム等を整備する。

6. 感動サービス実践教育の実施

従業員に感動サービス実践のために必要な能力開発を行う。

7. リーダーの率先垂範と従業員の支援

経営者、幹部、職場の長自ら率先垂範のリーダーシップを示す。第一線の従業員を支援することを明言し、実践する。

8. お客様を大切にするサービス実践

お店（企業）全体で一人ひとりのお客様を大切にする行動を、まず実践する。

9. お客様のニーズに最適化したサービス・ミックス提供

今ここで何をすることが、お客様の満足につながるかを考え抜いて、最適のサービス要素を組み合わせて、迅速に提供する。

10. お客様の反応の収集とフィードバック

お客様の反応をよく観察し、情報を集め上司や職場メンバー、関係部署にフィードバックする。フィードバックを基に、必要な修正と促進を図る。

11. 感動サービスを実践した従業員の賞賛とエピソードの共有

感動サービスを実践した従業員を積極的に賞賛し、感動エピソードをお店（企業）内で共有する。

【巻末資料】

＊アンケート調査票

感動商品や感動サービスに関するアンケート

～アンケートにご協力お願いします～

本調査は、法政大学大学院中小企業研究所が、お客様満足度の高いお店（企業）について調査研究し、その研究結果を広く社会に還元し、感動サービスを実践するお店（企業）を少しでも増やすことを目的に実施するものです。これまでにご利用・取引されたお店（企業）で、感動的なサービスや、心温まる体験をされたエピソードなどについて、率直なご意見をご記入下さい。

本アンケートで対象となる「お店」とは、小売商店、飲食店だけでなく、サービス業、金融機関、メーカー、病院、公的機関などすべての業種の事業所です。

Ⅰ．あなた自身について

問1 あなたの年齢についてお伺いします。（ 該当する 1 つに○をつけてください）

1. 10 代　2. 20 代　3. 30 代　4. 40 代　5. 50 代　6. 60 代　7. 70 代以上

問2 あなたの性別についてお伺いします。（ 該当する 1 つに○をつけてください）

1. 男性　2. 女性

問3 あなたのお住まいの地域についてお伺いします。（ 該当する 1 つに○をつけてください）

1. 北海道・東北　2. 関東　3. 甲信越・北陸　4. 東海

5. 近畿　6. 中国　7. 四国　8. 九州・沖縄

Ⅱ．知人・友人に紹介したい満足度の高いお店（企業）について

問1 あなたが親しい知人・友人に紹介したい「商品」や「サービス」を提供している「お客様満足度の高いお店（企業）」はどこですか。お店の名前をそれぞれ 3 つまで記入し、さらにその理由を下記選択肢から該当する 7 つを選び、○をつけてください（あなたがお住まいの地域以外でもかまいません）。

【選択肢】（1つのお店につき、下記から7つ選んで下記所定欄に○をつけてください）

1. 価格面　2. 品揃えの面　3. 自宅からの距離　4. 駐車場面　5. 交通の便が良い

6. 1 ヶ所でまとめて買える点　7. 品質・鮮度面　8. 営業時間面

9. 家族連れで買い物しやすいから　10. そこにしかないものがあるから　11. お店の雰囲気面

12. 店員の接客態度やマナーが良い　13. アフターサービス面　14. 経営者の経営姿勢が良い

15. 楽しめるイベント・施設がある　16. 社会貢献に熱心　17. 担当者の商品知識が豊富

■商品について

1. 企業名・商品名:　　市区町村:

該当理由:1・2・3・4・5・6・7・8・9・10・11・12・13・14・15・16・17(該当する７ つに○をつけてください)

2. 企業名・商品名:　　市区町村:

該当理由:1・2・3・4・5・6・7・8・9・10・11・12・13・14・15・16・17(該当する７ つに○をつけてください)

3. 企業名・商品名:　　市区町村:

該当理由:1・2・3・4・5・6・7・8・9・10・11・12・13・14・15・16・17(該当する７ つに○をつけてください)

■サービスについて

1. 企業名・商品名:　　市区町村:

該当理由:1・2・3・4・5・6・7・8・9・10・11・12・13・14・15・16・17(該当する７ つに○をつけてください)

2. 企業名・商品名:　　市区町村:

該当理由:1・2・3・4・5・6・7・8・9・10・11・12・13・14・15・16・17(該当する７ つに○をつけてください)

3. 企業名・商品名:　　市区町村:

該当理由:1・2・3・4・5・6・7・8・9・10・11・12・13・14・15・16・17(該当する７ つに○をつけてください)

問２ あなたが、これまで買い物・注文してきたお店（企業）を変えた理由は何ですか。

（該当する 2 つ○をつけてください）

1. 周辺に新しいより良い店舗ができたから　　2. 担当者の悪質な接客態度

3. 馴染みの担当者が辞めてしまったから　　4. 経営者の経営姿勢に納得できなくなった時

5. 社会的問題をおこした時　　6. その他(　　)

問３ あなたが、これまでに体験されたお店（事業所）のサービスに関する感動エピソード等があれば、店名とその内容をお書きください。

1. 企業名・商品名:

市区町村:

内容:

2. 企業名・商品名:

市区町村:

内容:

ご回答いただき、ありがとうございました。

2012年８ 月31日(金)までにポストに投函してください。